



Law Commission of Canada

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-106
ISBN 0-660-62535-0

Law Commission of Canada

Report on Plans and Priorities 2004-2005 Estimates



Irwin Cotler
Minister of Justice



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115486052>

Table of Contents

Messages	1
President's Message	1
Management Representation Statement	3
Raison d'être	4
Mission	4
Mandate	4
Planning Overview	5
Resources	5
Background	5
Plans and Priorities	7
Strategic Outcome	7
Key Target Areas	7
Planned Activities and Expected Results:	9
Organisation	15
Business Line Description	15
Independence	16
Partnerships	16
Commitment to Modern Management	17
Annexes	18
Table 1. Commission Planned Spending	18
Table 2 : Net Cost of Program for 2004-2005	19
Statute Administered by the Law Commission of Canada	20
Contacts for Further Information	20

Messages

President's Message

Canadians have great expectations when it comes to their laws and legal systems. They want their laws to operate with justice and to be adapted to new realities. The Law Commission of Canada works towards this goal: it has the mandate to provide advice and recommendations on how to modernize and improve the law in Canada.

The Commission is committed to a vision that ensures that the promises of law become realities: that laws are not only coherently drafted but that they meet the needs of all Canadians, today and in the future. The work of law reform is one of on-going dialogue on the way in which law is lived by Canadians and how it can be improved to better fulfill Canadians' aspirations. "Engaging Canadians in the renewal of law" is the mission of the Commission and it has supported a participatory approach toward law reform, where all are invited to reflect and share their views.

In year 2004-2005, the Commission will pursue its work in many key areas that are particularly important for Canadians:

The increased impact of globalization on the lives of Canadians.

The Commission has undertaken a project to study how our legal concepts must be adapted to reflect Canada's position as a nation in an interdependent world. The objective is to ensure that our laws not only support Canadian interests but are not contrary to processes conducive to prosperity and peace throughout the world. The Commission is also interested in the way in which the pace of change has affected workers. Its project on the "Vulnerable Worker" examines the extent to which our labour laws may not be adapted to the new realities of the labour markets.

The diversity of the Canadian population and its changing demographics.

The Commission has been active in exploring the ways in which diversity and demographic realities must be reflected in our laws. In the coming year, it will pursue its work on "Does Age Matter? Law and Relationships between Generations", as well as its projects and partnership with the Indigenous Bar Association on "Aboriginal Legal Traditions". Finally, it will publish a report that recommends improvements to the electoral system so that it is better adapted to changing notions of democratic representation.

The complex demand for security.

Canadians, like many people around the world, crave reassurance that their lives are secure. The traditional tools to manage risks, whether they be environmental degradation, violence, terrorism or disease, are being challenged by this high demand.

The Commission has explored the many dimensions of this demand for security: the pressures that it exerts on institutions that deliver policing and the implications that it has had for the use of criminal law and the management of risks in other sectors such as the environment. During the coming year it will report back to Parliament on the results of its policing project and pursue its studies on the role and limitations of criminal law.

The Law Commission is committed to an innovative program of studies and activities that seek to stimulate critical debate about the role of law. The multidisciplinary nature of its work and its engagement strategies designed to allow Canadians to participate in the renewal of their law are features that make it a leader in law reform in the world. The work planned for the year 2004-2005 will continue to reflect these commitments.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'N. Des Rosiers', with a stylized, flowing script.

Nathalie Des Rosiers
President

Management Representation Statement

Report on Plans and Priorities 2004-2005

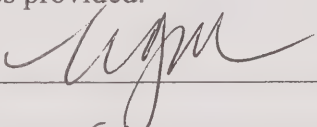
I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Law Commission of Canada.

To the best of my knowledge the information:

- Accurately portrays the Commission's mandate, priorities, strategies and planned results of the organisation.
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name:  _____

Date: 6 February 2004

Raison d'être

Mission

The raison d'être of the Law Commission of Canada is best expressed in its mission statement, which is:

To engage Canadians in the renewal of the law to ensure that it is relevant, responsive, effective, equally accessible to all, and just.

Information about the Law Commission of Canada and its mission are available on its Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/>.

Mandate

The mandate of the Law Commission of Canada is derived from the *Law Commission of Canada Act*, which came into force in April 1997. The mandate of the Commission is “to study and keep under systematic review, in a manner that reflects the concepts and institutions of the common and civil law systems, the law of Canada and its effects.” The Commission is directed under section 3 of the *Law Commission of Canada Act* to focus on four orientations:

- **New Concepts of Law:** The Commission is to work toward the development of new concepts of law and new approaches to law.
- **Efficiency and Accessibility:** The Commission is to consider measures to make the legal system more efficient, economical and accessible.
- **Stimulating Critical Debate:** The Commission is charged with stimulating critical debate about the law and how it operates in Canadian society. It is encouraged to forge productive networks with academic and other communities to ensure cooperation and coordination in law reform initiatives.
- **Eliminating Obsolescence and Anomalies:** The Commission is to work toward the elimination of obsolescence and anomalies in the current law.

The *Law Commission of Canada Act* can be found on the Commission's Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/about/lcca.asp>.

Planning Overview

Resources

The Commission is funded primarily through parliamentary appropriations and it is authorized to spend income collected over the course of the year from the sale of publications. Salaries, research contracts and operational overhead costs account for most of the Commission's expenditures.

An overview of the Commission's expenditures can be found in Annex 1.

Background

Democratic societies have major expectations with regard to their law. It is one of the characteristics of our modern societies to rely on law as a mechanism of social control. Democratic societies want to be subject to the rule of law and, therefore, desire a law that is relevant and which allows everyone to participate fully. Social and economic changes continually test the capacity of the law to adequately respond to these expectations. Citizens, therefore, demand that the law be reformed and respond well to evolving change in society and with regard to social issues. Citizens' expectations and their diagnosis on the impact of social changes on the law are often contradictory. The Commission has the challenge of facilitating an informed public discussion of the issues involved in law reform.

The social and legal issues facing Canadians are complex. Some issues are not fully understood and require multidisciplinary study and investigation—involving social, economic and cultural considerations—simply to determine their nature and scope.

To fulfill its mandate, the Commission must develop research and consultation processes that lead to proposals for the improvement of our law. The Commission's work includes three components: cutting-edge research, innovative consultation, and the development of relevant recommendations.

Cutting-edge Research

The research effort is multidisciplinary and consultative. It is based on empirical data and must be at the cutting-edge of knowledge on social changes. It must also assess the solutions, which have been developed and tested in Canada and throughout the world.

The objective for the year 2004-2005 is to continue to keep abreast of developments in national and international research, to extend the network of researchers and to create partnerships, which have the benefit of support from all sectors: academic, governmental, private, and voluntary.

Innovative Consultation Mechanisms

The research must be made available to citizens. The Commission's task is to engage Canadians in a process of critical reflection on the law, thus allowing citizens to participate in the solutions. Changes in the law must support citizens' ability to shape their institutions in a just and accessible way.

The Commission has, therefore, developed an innovative consultation methodology, which focuses on citizen participation in law reform issues and their ability to continue to make themselves heard. The Commission's aim, therefore, is to facilitate the contribution of citizens to the creation of a living law which meets their needs, and their continuing involvement in justice issues.

Relevant Recommendations

The recommendations made by the Commission emerge from its research and its consultations. The process involves making available to decision-makers solutions that may appropriately respond to problems in our society. The recommendations made by the Commission are not only directed at governmental actors, they are intended for all actors involved in a reform: justice institutions, as well as non-governmental organisations, the private sector, employers, consumers and users. To be effective, a reform must involve a multitude of citizens in their different roles and institutions.

Plans and Priorities

Strategic Outcome

The strategic outcome of the Commission is independent advice on reforming Canadian laws, institutions and procedures to ensure that they are aligned with the changing needs of individual Canadians and society.

Key Target Areas

Given the nature of the Commission's mission and mandate, and the research and discussion required to achieve the strategic outcome, results are defined in relation to the Commission's ability to stimulate research and discussion on matters of public interest, to advance new concepts of law, and to develop recommendations for consideration.

Ultimate outcomes such as renewal of the law require a long-term perspective and depend on the agenda of various governments and other actors and their willingness to implement the Commission's recommendations. Such ultimate outcomes are therefore not considered to be directly within the Commission's control.

To achieve its strategic outcome, the Commission conducts activities in four key target areas. These areas reflect issues of concern for Canadians and get to the heart of Canadians' relationship with the law and legal system.

- **Personal relationships**

Much of Canadian law is based on assumptions about how people organize their private lives, and how they relate to their partners, parents, children and others close to them. These assumptions may not adequately or accurately reflect the reality of current relationships. The Commission examines how laws can be designed to respond more effectively to Canadians' personal relationships.

- **Governance relationships**

Canadians are disengaging from public institutions, and are more sceptical about the capacity of institutions to respond to legitimate expectations. Increasingly, Canadians expect their public institutions to embrace values such as pluralism, choice and diversity. These expectations suggest a change in how Canadians perceive "citizenship". Increasingly, "citizenship" is perceived as active participation in democratic politics within the context of Canada's position in the global community.

- **Economic relationships**

The changing character of the workplace, the creation of new forms of property and wealth, the recognition of the significance of both paid and unpaid work, new methods of doing business, globalization, and the emergence of a knowledge-based economy all have important consequences for those entering the labour market, and for those whose current employment is threatened. The Commission explores how best to structure the law to enhance Canada's economic strength while protecting fundamental social values.

- **Social relationships**

Harmonious and healthy social relationships are built on trust, interdependence and respect. Disagreement and conflict are inevitable products of everyday life and human interaction. The law often relies on public institutions such as the criminal justice system and the police to resolve conflict and ensure security. Increasingly, however, Canadians are relying on more informal methods of conflict resolution and on private institutions to ensure their security.

Such a framework emphasizes the supremacy of relationships and the supporting role of the law in the type of relationships between individuals in modern society. It is these very relationships and not specific rules in the law, which constitute the starting point of the research. Our studies analyse relationships not as passive reflections of legal concepts, but rather as dynamic social institutions.

The Commission also began work on a fundamental question that involves all four key target areas: what is a crime? The objective of this research is to identify why certain behaviours are conceptualized as crimes, and to determine the impact of this conceptualization on personal, social, economic and governance relationships.

The Commission has also undertaken an assessment of its management framework with the help of Treasury Board. The report on the assessment will be available in 2004 and the recommendations it contains are in the process of being implemented.

The next section presents a summary of commitments, activities and expected results for each key target area.

Planned Activities and Expected Results:

Key Target Area: Personal Relationships		
Commitment	Main Activities	Expected Results
<p><i>Justice Between the Generations</i></p> <p>The objective of the Commission's research and discussion in this area is to explore how the law constructs personal relationships, and how it may, in consequence, palliate or exacerbate power imbalances that can lead to abuse and exploitation.</p> <p>In 2003-04, the Commission published a discussion paper titled <i>Does Age Matter? Law and Relationships between Generations</i>. The Commission will continue to pursue this issue by conducting research that will examine both the intended and unintended consequences of using age as a criteria for allocating benefits or determining levels of responsibility within different policy fields</p> <p>For 2004-2005, the Commission is committed to engaging Canadians in a discussion on the question "Does Age Matter?", particularly Canadians that are not often called upon to participate in public debates – youth and older adults.</p>	<p>In 2004-2005, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conduct cross-Canada consultations with youth groups, seniors' groups, and policy makers. Participate in national and international fora in order to disseminate the ideas contained in its discussion paper and solicit feedback. Conduct additional research targeted at specific areas of law and public policy involving debates surrounding issues of age and relationships between generations, for example, insurance, economic security, employment and human rights. 	<p>The Commission's research and recommendations will provide policy makers with a framework for how to develop policy and law in a way that does not reaffirm stereotypes based on age. The results of this project are intended to lead policy makers to re-evaluate laws and policies that use age as a marker and that prevent people from participating fully in our society.</p>

Key Target Area: Governance Relationships

Commitment	Main Activities	Expected Results
<p><i>Electoral Reform</i></p> <p>In its investigation of what kinds and forms of law best meet the notion of citizenship and citizen capacity that underlies a liberal-democratic state, the Commission is studying decision-making and institutions, both public and private, and is exploring processes for effective governance in a framework of openness and accountability.</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Table a report to Parliament that reviews the current electoral system and recommends that Parliament move toward an electoral system that better reflects Canada's democratic values. 	<p>The Commission's project on electoral reform will help clarify the debate surrounding electoral reform by reviewing arguments advanced to justify change, evaluating their relevance and cogency, and proposing a strategy for electoral reform that will help invigorate Canadian democracy. The substantive recommendations put forward by the Commission will generate momentum among politicians and citizens to reform the electoral process.</p>
<p><i>Aboriginal Legal Traditions</i></p> <p>Although many communities in Canada demonstrate ongoing commitment to concepts and values from Indigenous laws and traditions, frequently such concepts and values have been ignored or overruled by non-Indigenous law. Canada has been able to benefit from the enrichment of two legal traditions, civil law and common law. It should also benefit more from the Aboriginal heritage and legal traditions.</p>	<p>In 2004-05, the Commission is committed to:</p> <ul style="list-style-type: none"> Publish a discussion paper that will develop a broader framework for understanding and respecting Indigenous legal traditions, including the issue of institutional change, the capacity of Canadian governments and society to address it, and the choice of the tools to effect this change. A partnership between the Indigenous Bar Association, the Université de Montréal and the Law Commission to sponsor comparative research in three areas, Indigenous Corporate Governance, Indigenous Family Property and Indigenous Penal Justice Organizations. 	<p>This project will create the appropriate framework for more respectful relationships between Indigenous and non-Indigenous people in Canada, and in the process, contribute to the social and economic development of aboriginal communities and Canada.</p>

Key Target Area: Economic Relationships			
Commitment	Main Activities	Expected Results	
<p><i>Governance Beyond Borders</i></p> <p>Globalization pressures are felt in many areas of our governance and an increasing number of Canadians recognize that they are "citizens of the world." The current legal framework is based on a territorial model of governance that may not respond to this changing perspective and the new realities of globalization. There is a perception that the current model is no longer sufficient to meet the governance needs of "Canadian citizens of the world."</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conduct research to explore new meanings of 'citizenship' (Legal Dimensions Initiative). Publish an issue paper that will explore new concepts for understanding sovereignty in a world beyond borders and question the traditional, territorial model of governance. 	<p>The Commission's project will lead to more creative thinking about sovereignty and the connection between national and international preoccupations. It will provide an assessment of the tools and concepts of law used to face the impact of globalization.</p>	
<p><i>Governance and Freedom of Choice</i></p> <p>Research examining how the concept of freedom of choice is a predominant feature of our political, social and legal thinking, but we rarely reflect on all the implications of this idea.</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conduct empirical and theoretical research on diverse questions concerning respect for the freedom of choice of individuals and communities, particularly in the context of structural analyses of our law and society. 	<p>The Commission's project on Governance and Freedom of Choice will provide research in the areas of law and cities, reproductive technology, social regulation and Aboriginal oral history.</p>	
<p><i>Leveraging Knowledge Assets</i></p> <p>In 2003-04, the Commission drafted a report to Parliament that examines constraints on using knowledge assets such as intellectual property rights as security for investment purposes.</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Table its report to Parliament. Pursue a partnership with the Uniform Law Conference of Canada with a view to modernize Canadian commercial law. 	<p>The report includes recommendations to remove ambiguities in Canadian federal law relating to security interests in intellectual property.</p>	

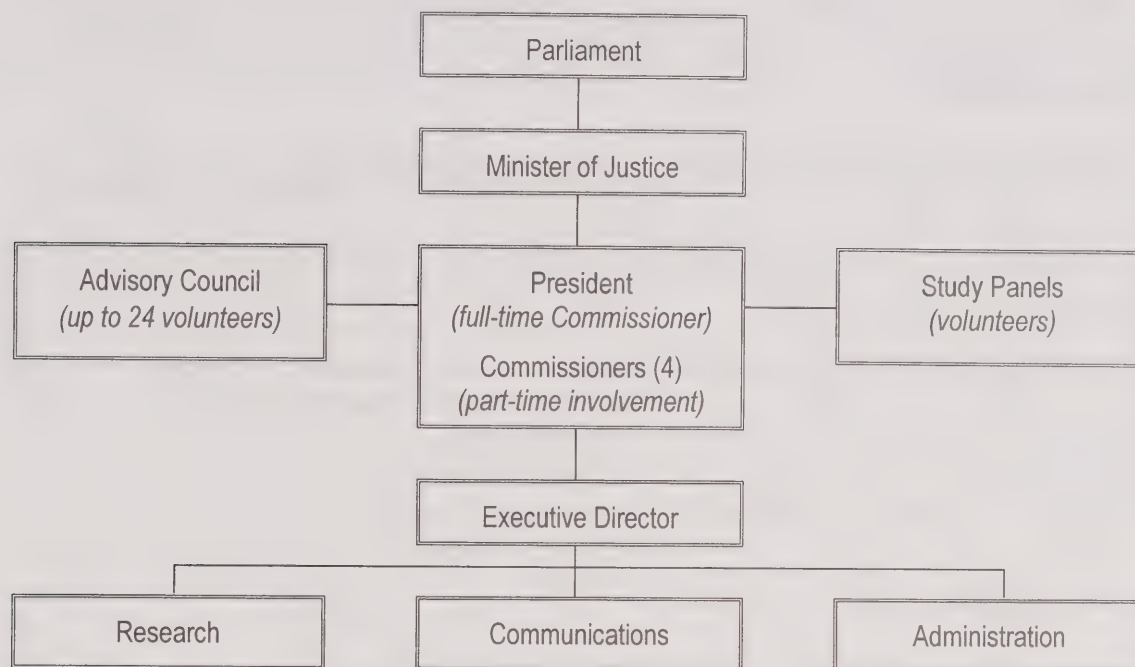
Key Target Area: Economic Relationships (cont'd)			
Commitment	Main Activities	Expected Results	
<p>The Bank Act</p> <p>The <i>Bank Act</i> is fundamental to the regulation of commerce in Canada; yet there exist within the Act anomalies, anachronisms and redundancies.</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Review aspects of the <i>Bank Act</i> that have been deemed redundant in recent years. 	<p>This project will lead to recommendations to Parliament to remove from the <i>Bank Act</i> certain anomalies, anachronisms and redundancies in order to improve the efficiency of economic transactions.</p>	
<p>The Vulnerable Worker</p> <p>Economic security is most often associated with work. However, work encompasses more than a paid job and it does not always lead to economic security.</p> <p>The Commission has, therefore, undertaken a project, with the goal of studying the ways in which the law allows people to attain economic security or the manner in which it impedes them in achieving this security. The law plays an important role in determining the types of work that are recognized, valued and rewarded, as well as those that are downgraded, poorly regarded and prohibited.</p> <p>The Commission will attempt to determine if the law provides adequate and appropriate support for the promotion of economic security of those engaged in work in the broad sense of the term.</p>	<p>Research and discussion examining the ways in which the law allows people to attain economic security or impedes them from doing so:</p> <p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Publish a discussion paper. Organize a workshop titled "The New Realities of Work" at the annual meetings of the Canadian Bar Association. Pursue its work to enable workers in vulnerable positions to better participate in public policy and law reform. Participate in research projects in partnership with the Canadian Policy Research Networks. Sponsor the Roderick A. Macdonald high school essay contest. Publish research conducted for the Commission. 	<p>This project will provide not only a descriptive portrait of those workers who are having difficulty achieving economic security, it will also develop a useful framework for evaluating the various policy and regulatory options available. Based on cross-Canada consultations with Canadians about what they see as dominant trends and needs for work-related law and policy changes, the Commission aims to provide, in its final report, a sound empirical and theoretical basis upon which to engage in law reform.</p>	

Key Target Area: Social Relationships		
Commitment	Main Activities	Expected Results
<p><i>In Search of Security</i></p> <p>The objective of the Commission's research and discussion in this area is to explore the complex relationships that are emerging between public police and private security enterprises in Canada.</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Table a Report to Parliament that will make recommendations related to the relationship between public police and private security and the implications this has on the lives of Canadians. 	<p>This project will stimulate debate in the government, the media, in other policy forums and in policing institutions about the role of private security firms and how they should be regulated.</p> <p>The Report to Parliament will identify the need for better communication and partnerships among the police and private security agencies, and will recommend steps to make this happen.</p> <p>The final report will increase awareness among provincial registrars of initiatives undertaken in each jurisdiction and of approaches to regulating private security agencies, as well as a commitment to reconvene and continue discussions.</p>
<p><i>Conflict Resolution: Toward Participatory Justice</i></p> <p>In 2003-04, the Commission tabled a report to Parliament titled <i>Transforming Relationships through Participatory Justice</i>. The Report examined the principles and practices of restorative justice and mediation.</p>	<p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conduct follow-up consultations with stakeholders to determine the degree to which the Commission's recommendations are implemented. 	<p>The follow-up consultations will result in greater awareness of benefits of participatory justice process, for individuals involved in disputes and for the Canadian legal system as a whole.</p>

Other Target Areas		
Commitment	Main Activities	Expected Results
<p><i>What is a Crime?</i></p> <p>Apart from the four thematic areas forming the Commission's strategic plan, work has also been conducted on an issue with links to the four themes. The objective is to understand the reasons why certain patterns of behaviour are identified under the concept of crime, and to check the impacts of such a concept on personal, social, economic and governance relationships, by assessing the various options available for regulating undesirable behaviour.</p> <p>In 2004-05, the Commission is committed to undertaking extensive consultations with Canadians to allow the various stakeholders to participate in the discussions, as well as conduct additional research.</p>	<p>Following the release of its discussion paper <i>What is a Crime?</i>, the Commission selected six case studies to better explore the implications defining particular activities as crime (fraud against by medical professionals; the legalization of gambling and its consequences; 'welfare fraud' as crime; perceptions of Incivilities among residents in social housing; informational privacy; the criminalization of Aboriginal hunting and fishing).</p> <p>In 2004-05, the Commission will:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Finalize its research on case studies. ■ Publish a collection of research on the subject in conjunction with the University of British Columbia Press and Les Presses de l'Université Laval. ■ Develop a national consultation strategy. ■ Prepare for an international conference that will take place in 2005-06. ■ Sponsor a graduate student competition titled "The Place of Justice". 	<p>As a result of the Commission's project, Canadians are able to reflect on the strategies used to confront unwanted behaviour, and to search for strategies that are efficient and just. The aim of the project is to provide policy makers with a framework that can be used to assess the consequences of choosing the criminal law and other intervention strategies as a response to unwanted behaviour.</p>

Organisation

The Law Commission is an independent departmental corporation accountable to Parliament through the Minister of Justice. The Governor in Council appoints the President and four part-time Commissioners on the recommendation of the Minister for terms not exceeding five years. The Commission is supported by a small Secretariat headed by an Executive Director.



The Commission has an Advisory Council of up to 24 volunteers who reflect Canada's socio-economic and cultural diversity and represent a broad range of disciplines. The Council provides advice on the Commission's strategic direction, long-term research program, performance review and other relevant matters.

Study panels are appointed as needed to provide advice on specific research projects. Each panel is headed by a Commissioner and comprises volunteer experts from multiple disciplines and members of affected communities. To support the study panels, research contracts are given to recognized experts in the private sector and academia.

Business Line Description

The Commission fulfills its mandate through the promotion of relevant research that directly engages Canadians in the renewal of the law. The Commission develops and conducts research programs to further understand the role the law can and should play in Canadian society.

The Commission uses a variety of approaches to consult with Canadians. Aside from the publication and distribution of reports, the Commission takes advantage of other media and fora, disseminating studies electronically, producing videos and radio programs, sponsoring conferences and seminars, and organizing news conferences and town hall meetings.

The Commission's findings and proposals are summarized in discussion papers that are widely disseminated. On occasion, these discussion papers may be formulated into recommendations to Parliament and other decision-makers.

Independence

As directed by the *Law Commission of Canada Act*, the Commission is responsible for providing independent advice on reforming Canadian law. This advice is to be based on the knowledge and experience of a wide range of groups and individuals. Accordingly, the Commission operates as an autonomous organization, accountable to Parliament through the Minister of Justice.

Independence from the Department of Justice permits the Commission to undertake multidepartmental law reform projects that are not necessarily driven by the government's legislative agenda. As an independent agency, the Commission can be effective at taking a longer-term view of the legislation, institutions and policies necessary to respond to complex, evolving issues.

Partnerships

Many law reform issues have both federal and provincial dimensions, and require concerted action by many governments. The Commission works with provincial law reform commissions and departments of justice on research into coordinated policy responses to law reform issues. The Commission also works with many organizations to conduct research, organize or participate in fora and conferences, and publish and distribute research material.

The Commission regularly solicits and formally assesses proposals from potential partners. Partnerships are considered essential to creating economies of scale and leveraging synergies with interested parties.

Examples of partnerships include the following:

- "Relationships in Transition"—an annual competition for researchers from all disciplines, held in association with the Social Sciences and Humanities Research Council;
- an annual competition to recruit two virtual scholars in residence at the Commission, held in association with the Social Sciences and Humanities Research Council;
- a multiyear agreement with the Canadian Association of Law Teachers, the Canadian Law and Society Association and the Council of Canadian Law Deans to hold an annual competition entitled "Legal Dimensions," in which participants prepare research documents on an issue related to the Commission's research program;

- a partnership with the Canadian Policy Research Networks on the vulnerable worker and the Institute On Governance on various democratic governance issues;
- close collaboration with several community and voluntary organizations, both national and international (for example, the Commission works with YOUCAN on electoral reform, with the Indigenous Bar Association on Aboriginal legal traditions;
- advice and assistance from other government departments and agencies, including Elections Canada (in the area of electoral reform) and the Department of the Solicitor General of Canada; and
- partnerships with various publishers for the publication and distribution of Commission research: publishers include Les Presses de l'Université Laval, UBC Press, the University of Ottawa Press, Les Éditions Thémis, the University of Toronto Press and Carswell.

Commitment to Modern Management

The Commission established a Project Management Office responsible to coordinate and oversee the implementation of Modern Management. The Project Management Office includes the Executive Director as Champion for the Commission's Modern Management Initiative, and a Project Manager from the Canadian Human Rights Commission who provides guidance, advice and support.

In September 2003, the Commission completed its Modern Comptrollership Capacity Assessment. Improvement opportunities were identified to build on existing activities and strengthen management practices in other areas. The Commission also examined expectations from the Management Accountability Framework (MAF) issued by Treasury Board Secretariat, and is developing an action plan that will address modern management improvement opportunities in all ten areas of the MAF.

Annexes

Table 1. Commission Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2003-2004*	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	3,110.0	3,150.0	3,150.0	3,150.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	-	-	-
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	3,110.0	3,150.0	3,150.0	3,150.0
Adjustments **	88.6	-	-	-
Net Planned Spending	3,198.6	3,150.0	3,150.0	3,150.0
Less: Non-respendable Revenue	-	-	-	-
Plus: Cost of services received without charges	157.2	172.0	172.0	172.0
Net cost of Program	3,355.8	3,322.0	3,322.0	3,322.0

Full Time Equivalents	11	11	11	11
------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget Initiatives, Supplementary Estimates, etc.

The major difference between the planned spending of 2003-2004 and 2004-2005 is due to the 2002-2003 carry forward of \$69,803 included in the 2003-2004 forecast. In addition, the cost of services received without charges will increase over the next few years as the Commission has moved to a new location in November 2003 resulting in higher accommodation costs.

Table 2 : Net Cost of Program for 2004-2005

(thousands of dollars)	Total
Net Planned Spending	3,150.0
<i>Plus : Costs of services received without charges</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	103.5
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	68.5
	172.0

Statute Administered by the Law Commission of Canada

Law Commission of Canada Act (S.C., 1996, c. 9)

Contacts for Further Information

Law Commission of Canada
11th Floor, Suite 1124
222 Queen Street
Ottawa, ON
K1A 0H8

Telephone: (613) 946-8980
Fax: (613) 946-8988
E-mail: info@lcc.gc.ca
Web site: <http://www.lcc.gc.ca>

Loi administrée par la Commission du droit du Canada

Loi sur la Commission du droit du Canada (L.C., 1996, ch. 9)

Renseignements supplémentaires : veuillez communiquer avec

La Commission du droit du Canada
1^{er} étage, suite 1124
222, rue Queen
Ottawa (Ontario)
K1A 0H8

Téléphone : (613) 946-8980

Télécopieur : (613) 946-8988

Courriel : info@lcc.gc.ca

Site Web : <http://www.cdc.gc.ca>

Tableau 2 : Coût net du programme pour 2004-2005

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues	3,150.0
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	103.5
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT.	68.5
	172.0
Coût net du programme pour 2004-2005	3,322.0

Tableau 1 : Dépenses prévues de la Commission

	Prévisions de dépenses 2003-2004*	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	3,110.0	3,150.0	3,150.0	3,150.0
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	-	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	3,110.0	3,150.0	3,150.0	3,150.0
Rajustements**	88.6	-	-	-
Dépenses nettes prévues	3,198.6	3,150.0	3,150.0	3,150.0
Moins : Recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus : Coût des services reçus sans frais	157.2	172.0	172.0	172.0
Coût net du programme	3,355.8	3,322.0	3,322.0	3,322.0

Équivalents temps plein

11	11	11	11	11
----	----	----	----	----

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.
** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc

La principale différence entre les dépenses prévues pour 2003-2004 et 2004-2005 est attribuable au report de 69,803\$ de 2002-2003 inclut dans la prévision de dépenses de 2003-2004. De plus, le coût des services reçus sans frais augmentera au cours des prochaines années puisque la Commission a déménagé en novembre 2003, ce qui entraînera des coûts de location de locaux supérieurs.

Voici des exemples de partenariats :

- Le concours annuel « Rapports en évolution », en collaboration avec le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), destiné aux chercheurs de toutes les disciplines;
- un concours annuel, en collaboration avec le CRSH, visant à recruter deux chercheurs invités virtuels;
- un accord pluriannuel avec l'Association canadienne des professeurs de droit, l'Association canadienne de droit et société et le Conseil des doyens et doyennes des facultés de droit du Canada permettant d'organiser un concours annuel intitulé « Perspectives juridiques » dans le cadre duquel les participants préparent des documents de recherche sur une question reliée au programme de recherche de la Commission;
- une association avec les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques concernant le travailleur vulnérable et avec l'Institut sur la gouvernance concernant différentes questions sur la gouvernance démocratique;
- une étroite collaboration avec différents organismes communautaires et bénévoles, nationaux et internationaux (par exemple la Commission travaille avec YOUNCAN dans le cadre de ses travaux sur la réforme électorale et avec l'Association du barreau autochtone pour les questions relatives aux traditions juridiques autochtones);
- d'autres ministères et organismes ont produit des conseils et participé aux projets, y compris Elections Canada dans le cadre de la réforme électorale ainsi que le ministère du Solliciteur général du Canada;
- partenariats avec différents éditeurs en vue de la publication et de la distribution des travaux de recherche de la Commission : les éditeurs comprennent les Presses de l'Université Laval, la UBC Press, les Presses de l'Université d'Ottawa, Les Éditions Thémis, la University of Toronto Press et Carswell.

Engagement envers une gestion moderne

La Commission a créé un bureau de gestion de projet responsable de coordonner et de surveiller la mise en œuvre d'une gestion moderne. Le bureau de gestion de projet se compose du directeur exécutif, en tant que champion de l'Initiative de gestion moderne de la Commission, et un directeur ou une directrice de projet qui donne des directives, des conseils et de l'appui.

En septembre 2003, la Commission a terminé son évaluation des capacités de la fonction de contrôleur moderne. Elle a établi des possibilités d'amélioration qui s'ajouteront aux activités actuelles et qui renforceront les pratiques de gestion d'autres secteurs. La Commission a aussi examiné les attentes du Cadre de gestion et de responsabilisation (CGR) publié par le Conseil du Trésor; la Commission est en train d'élaborer un plan d'action qui prendra en considération les possibilités d'amélioration de la gestion moderne dans les dix secteurs du CGR.

Description du secteur d'activité

La Commission réalise son mandat en encourageant des recherches pertinentes qui invitent directement les Canadiennes et Canadiens à renouveler le droit. La Commission élabore et met en œuvre des programmes de recherche pour aider à comprendre tous les aspects du rôle que le droit peut et doit jouer dans la société canadienne.

La Commission utilise diverses approches pour consulter les Canadiens et Canadiennes. En plus de publier et de distribuer des rapports, la Commission utilise d'autres médias et forums, en diffusant les résultats des études par des moyens électroniques, en produisant des émissions radiophoniques et sur vidéo et en organisant des conférences, des séminaires, des conférences de presse et des assemblées publiques.

La Commission présente ses conclusions et ses propositions dans des documents de travail qui sont distribués à grande échelle. Dans certains cas, ces documents peuvent prendre la forme de recommandations à l'intention du Parlement et d'autres décideurs.

Indépendance

En vertu de la *Loi sur la Commission du droit du Canada*, la Commission doit donner des conseils indépendants sur la réforme du droit canadien. Ces conseils se fondent sur la connaissance et l'expérience d'un large éventail de groupes et de particuliers. Par conséquent, la Commission fonctionne comme un organisme autonome, responsable envers le Parlement par l'entremise du ministre de la Justice.

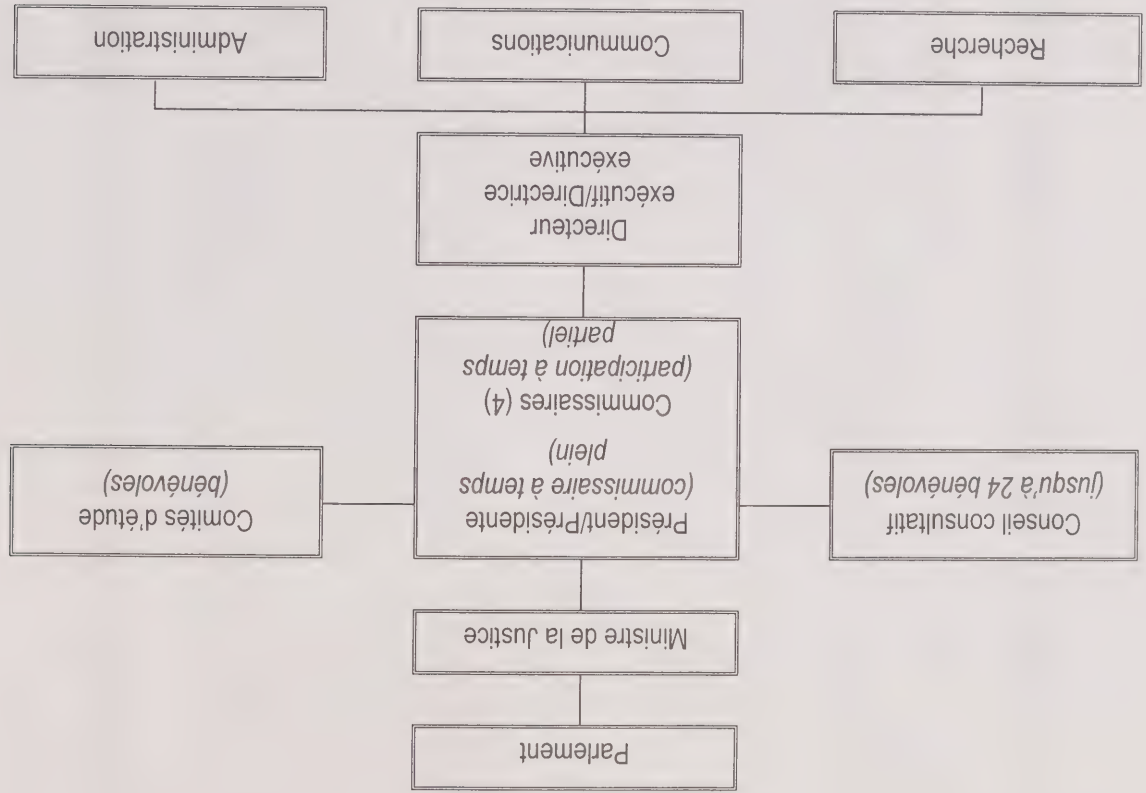
Son indépendance à l'égard du ministère de la Justice permet à la Commission de mettre sur pied des projets de réforme interministériels qui ne sont pas nécessairement dictés par le programme législatif du gouvernement. En tant qu'organisme indépendant, la Commission peut efficacement adopter un point de vue à long terme sur la législation, les institutions et les politiques permettant de répondre à des questions complexes en évolution.

Partenariats

Plusieurs problèmes relatifs à la réforme du droit présentent une dimension autant fédérale que provinciale et nécessitent une action concertée de la part de différents gouvernements. La Commission travaille avec les commissions de réforme du droit et les ministères de la justice provinciaux dans le cadre de projets de recherche visant à coordonner les stratégies élaborées. Elle travaille également avec un grand nombre d'organismes pour effectuer des travaux de recherche, organiser des forums et des conférences ou y participer, et publier et distribuer des documents de recherche. La Commission sollicite régulièrement des propositions de partenaires potentiels, et les évalue officiellement. Les partenariats sont considérés comme essentiels à la création d'économies d'échelle et au développement de synergies avec les parties concernées.

Structure organisationnelle

La Commission du droit est une agence ministérielle indépendante qui doit rendre compte au Parlement par l'entremise du ministre de la Justice. Le Gouverneur en conseil nomme le président ou la présidente et quatre commissaires à temps partiel sur la recommandation du ministre pour des mandats d'au plus cinq ans. La Commission est aidée dans ses fonctions par un petit secrétariat dirigé par un directeur exécutif ou une directrice exécutive.



La Commission a mis sur pied un conseil consultatif comprenant un maximum de 24 bénévoles qui reflète la diversité socio-économique et culturelle du Canada et représente un vaste éventail de disciplines. Le conseil donne des avis sur l'orientation stratégique, le programme de recherches à long terme et l'évaluation du rendement de la Commission, ainsi que sur toute autre question pertinente.

Les comités d'étude sont formés au besoin pour donner des conseils sur des projets de recherche particuliers. Chaque comité est dirigé par un commissaire et se compose de spécialistes bénévoles de diverses disciplines et de membres des collectivités intéressées. Afin d'aider les comités d'étude, la Commission accorde des contrats de recherche à des spécialistes reconnus du secteur privé et du milieu universitaire.

Autre domaine clé		
Engagement	Activités principales	Résultats prévus
<p><i>Qu'est-ce qu'un crime?</i></p> <p>Outre les quatre domaines thématiques qui constituent le plan stratégique, la Commission a entrepris des travaux sur une question qui se rapporte aux quatre thèmes. L'objectif est de comprendre la raison pour laquelle certains comportements sont considérés comme des crimes et de vérifier les répercussions d'un tel concept sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance, en évaluant les différentes options disponibles pour contrôler les comportements indésirables.</p> <p>En 2004-2005, la Commission entreprendra des consultations approfondies auprès des Canadiens et Canadiennes dans le but de permettre aux différents groupes intéressés de participer à la discussion, et effectuera des recherches supplémentaires.</p>	<p>À la suite de la publication du document de travail <i>Qu'est-ce qu'un crime?</i>, la Commission a choisi six études de cas dans le but d'examiner en profondeur les conséquences de considérer certaines activités comme des crimes (la fraude commise par des professionnels de la santé, la légalisation du jeu de hasard et ses conséquences, « la fraude contre l'aide sociale » considérée comme un crime, les perceptions d'incivilité par les locataires de logements sociaux, la protection des renseignements personnels, la criminalisation des pratiques ancestrales de chasse et de pêche des Autochtones).</p> <p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mettra au point sa recherche sur les études de cas. ■ Publiera des recherches sur le sujet, en collaboration avec la University of British Columbia Press et les Presses de l'Université Laval. ■ Élaborera une stratégie de consultation nationale. ■ Se préparera pour une conférence internationale qui aura lieu en 2005-2006. ■ Organisera un concours à l'intention des étudiants du 2^e et du 3^e cycles intitulé « La place de la justice ». 	<p>En conséquence du projet de la Commission, les Canadiens et Canadiennes pourront réfléchir aux stratégies utilisées pour contrôler les comportements indésirables, et rechercher des stratégies efficaces et équitables. Le projet vise à fournir aux décideurs un cadre qui peut être utilisé pour évaluer les conséquences de choisir le droit pénal et d'autres stratégies d'intervention comme réponse aux comportements indésirables.</p>

Domaine clé : Rapports sociaux

Engagement	Activités principales	Résultats prévus
<p>En quête de sécurité</p> <p>L'objectif des recherches et des discussions de la Commission dans ce domaine est d'examiner les nouveaux modèles de rapports entre les forces policières et les agences privées de sécurité au Canada.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Déposera un rapport au Parlement formulant des recommandations sur les rapports entre les forces policières et les agences privées de sécurité et leurs répercussions sur la vie des Canadiens et Canadiennes. 	<p>Ce projet alimentera des débats auprès du gouvernement, des médias, d'autres forums sur les politiques et des institutions chargées du maintien de l'ordre quant au rôle des agences privées de sécurité et sur leur réglementation.</p> <p>Le rapport présenté au Parlement mettra en évidence le besoin de meilleures communications, ainsi que de partenariats entre les forces policières et les agences privées de sécurité et recommandera les mesures à prendre.</p> <p>Le rapport final vise à sensibiliser les greffiers provinciaux au sujet des initiatives mises de l'avant dans chaque ressort et des approches adoptées en vue de réglementer les agences privées de sécurité, ainsi qu'à les inviter à se réunir de nouveau et à poursuivre les discussions.</p>
<p>Résolution des conflits : Sur la voie de la justice participative</p> <p>En 2003-2004, la Commission a déposé au Parlement un rapport intitulé <i>La transformation des rapports humains par la justice participative</i>. Le rapport examine les principes et les pratiques de la justice réparatrice et de la médiation.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mènera des consultations auprès des groupes intéressés afin de déterminer dans quelle mesure les recommandations de la Commission sont adoptées. 	<p>Les consultations stimuleront une plus grande prise de conscience sur les avantages du processus de justice participative pour les parties à un litige et pour le système judiciaire canadien dans son ensemble.</p>

Domaine clé : Rapports économiques (continuation)

Engagement	Activités principales	Résultats prévus
<p>Loi sur les banques</p> <p>La <i>Loi sur les banques</i> est indispensable pour réglementer les activités commerciales au Canada; toutefois, la Loi contient des anomalies, des anachronismes et des répétitions.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> Examinera les aspects de la <i>Loi sur les banques</i> qui ont été considérés comme répétitifs au cours des dernières années. 	<p>Le projet formulera des recommandations au Parlement relativement à l'élimination des anomalies, des anachronismes et des répétitions contenus dans la <i>Loi sur les banques</i> dans le but d'améliorer l'efficacité des transactions commerciales.</p>
<p>Le travailleur vulnérable</p> <p>La sécurité économique est généralement associée au travail. Toutefois, le concept de travail renferme aussi des activités non rémunérées et n'est pas toujours une source de sécurité économique.</p> <p>Par conséquent, la Commission a lancé un projet ayant comme objectif d'étudier comment le droit aide à permettre ou à empêcher d'atteindre la sécurité économique. Le droit joue un rôle important dans la détermination des types d'emplois qui sont reconnus, valorisés et récompensés et de ceux qui sont dévalorisés, peu considérés ou interdits.</p> <p>La Commission essayera de déterminer si le droit appuie adéquatement la sécurité économique de toutes les personnes qui travaillent, au sens large du terme.</p>	<p>La recherche et la discussion examinant de quelle façon le droit aide à permettre ou à empêcher d'atteindre la sécurité économique :</p> <p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> Publiera un document de travail. Organisera lors de l'assemblée annuelle du Barreau canadien un groupe de travail intitulé « Les nouvelles réalités du travail ». Poursuivra son travail pour permettre aux travailleurs et travailleuses vulnérables de participer davantage aux politiques publiques et à la réforme du droit. Participera à des projets de recherche, en collaboration avec les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Organisera le concours Roderick A. MacDonald à l'intention des étudiants des écoles secondaires. Publiera les recherches menées pour le compte de la Commission. 	<p>Ce projet dressera le portrait des travailleurs et travailleuses qui ont des difficultés à atteindre la sécurité économique et élaborera un cadre utile à l'évaluation de différentes politiques et options disponibles. La Commission entreprendra des consultations partout au Canada dans le but de comprendre les tendances dominantes et les besoins relatifs au droit du travail et aux changements politiques et de préparer un rapport définitif, lequel comprendra un fondement empirique et théorique pour la réforme du droit.</p>

Domaine clé : Rapports économiques

Engagement	Activités principales	Résultats prévus
<p>Gouvernance au-delà des frontières</p> <p>Plusieurs secteurs de notre gouvernance subissent les pressions de la mondialisation, et un nombre croissant de Canadiens et Canadiennes se considèrent comme des « citoyens /citoyennes du monde ». Le cadre juridique actuel se fonde sur un modèle territorial de gouvernance qui peut être incapable de s'adapter à l'évolution des perspectives et aux nouvelles réalités de la mondialisation. Le modèle existant ne répond plus aux besoins de gouvernance des « Canadien(ne)s citoyen(ne)s du monde ».</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> Effectuera des recherches examinant de nouvelles perspectives du concept de « citoyenneté » (Initiative « Perspectives juridiques »). Publiera un document qui examinera de nouveaux concepts dans le but de comprendre la souveraineté dans un monde sans frontières et remettra en question le modèle traditionnel de gouvernance territoriale. 	<p>Le projet de la Commission provoquera des réflexions sur la souveraineté et sur le lien entre les préoccupations nationales et internationales. En outre, il évaluera les outils et les concepts juridiques utilisés pour combattre les répercussions de la mondialisation.</p>
<p>Gouvernance et liberté de choix</p> <p>La recherche portant sur le concept de liberté de choix est une caractéristique prédominante de notre pensée politique, sociale et juridique, mais nous réfléchissons rarement à toutes les conséquences de cette philosophie.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> Effectuera des recherches théoriques et empiriques sur différentes questions relatives au respect de la liberté de choix des particuliers et des collectivités, surtout dans le contexte de l'analyse structurale de notre droit et de notre société. 	<p>Le projet de la Commission sur la gouvernance et la liberté de choix mènera des recherches dans les domaines du droit et des villes, des techniques de reproduction, de la réglementation sociale et de l'histoire orale autochtone.</p>
<p>La capitalisation du savoir</p> <p>En 2003-2004, la Commission a préparé à l'intention du Parlement un rapport examinant les contraintes liées à la capacité de fournir le savoir tels des droits de propriété intellectuelle comme sûretés à des fins d'investissement.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> Déposera son rapport au Parlement. Cherchera à établir un partenariat avec la Conférence pour l'harmonisation des lois au Canada ayant comme objectif de moderniser le droit commercial canadien. 	<p>Le rapport formulera des recommandations dans le but d'éliminer les ambiguïtés du droit fédéral canadien relativement aux sûretés dans le domaine de la propriété intellectuelle.</p>

Domaine clé : Rapports de gouvernance

Engagement	Activités principales	Résultats prévus
<p>Réforme électorale</p> <p>Dans son enquête portant sur les formes de droit qui répondent mieux au concept de citoyenneté et à la capacité des citoyens et citoyennes présents dans un état démocratique libéral, la Commission étudie les processus de prise de décision et les institutions publiques et privées, et examine les moyens pour établir une gouvernance efficace dans un cadre de transparence et de responsabilité.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Déposera un rapport au Parlement qui examine le système électoral existant et qui recommande au Parlement d'apporter des modifications au système électoral de façon à ce qu'il reflète mieux les valeurs démocratiques canadiennes. 	<p>Le projet de réforme électorale de la Commission aidera à préciser le débat, puisqu'il examine les arguments élaborés à l'appui des changements, évalue leur importance et leur bien-fondé et propose une stratégie de réforme électorale qui aidera à redonner de la vigueur à la démocratie canadienne. Les recommandations de fond de la Commission encourageront les politiciens et les citoyens et citoyennes à réformer le processus électoral.</p>
<p>Traditions juridiques autochtones</p> <p>Bien que plusieurs collectivités canadiennes soient sensibles aux concepts et aux valeurs du droit et des traditions autochtones, le droit non-autochtone les a ignorés ou rejetés. Le Canada a pu bénéficier de l'enrichissement de deux traditions juridiques, à savoir le droit civil et la common law. Il devrait aussi pouvoir tirer des avantages de l'héritage et des traditions juridiques autochtones.</p>	<p>En 2004-2005, la Commission s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Publier un document de travail qui élaborera un cadre élargi pour comprendre et respecter les traditions juridiques autochtones, y compris la question relative au changement institutionnel, la capacité des gouvernements canadiens et de la société d'intervenir et le choix d'outils pour procéder à un tel changement. ■ Établir un partenariat entre la Indigenous Bar Association, l'Université de Montréal et la Commission du droit du Canada qui permettra d'organiser des recherches comparatives dans les trois domaines suivants : la gouvernance ministérielle autochtone, le bien familial autochtone et les organismes autochtones de justice pénale. 	<p>Ce projet créera un cadre favorable au développement de relations positives entre les populations autochtones et non-autochtones au Canada et contribuera au développement social et économique des collectivités autochtones du Canada.</p>

Activités envisagées et résultats prévus :

Domaine clé : Rapports personnels		
Engagement	Activités principales	Résultats prévus
<p>Justice intergénérationnelle</p> <p>L'objectif des recherches et des discussions de la Commission dans ce domaine est d'examiner comment le droit articule les rapports personnels et, par conséquent, comment il peut adoucir ou exaspérer les déséquilibres de pouvoir qui peuvent conduire à des abus et à l'exploitation.</p> <p>En 2003-2004, la Commission a publié un document de travail intitulé <i>Une question d'âge? Les rapports entre les générations et le droit</i>. La Commission continuera à se pencher sur cette question en effectuant des recherches qui examineront les conséquences intentionnelles et non intentionnelles découlant de l'utilisation de l'âge comme critère pour l'attribution de prestations ou pour la détermination des niveaux de responsabilité à l'intérieur de différents secteurs politiques.</p> <p>Au cours de 2004-2005, la Commission invitera les Canadiens et Canadiennes, et surtout ceux qui assistent rarement aux débats publics comme les jeunes et les aînés, à participer à une discussion portant sur le thème « Une question d'âge? ».</p>	<p>En 2004-2005, la Commission :</p> <ul style="list-style-type: none"> entreprendra des consultations partout au Canada auprès de groupes de jeunes, d'aînés et de décideurs. Participera à des forums nationaux et internationaux afin de faire connaître les idées contenues dans son document de travail et susciter des commentaires. Effectuera des recherches supplémentaires visant des secteurs précis du droit et de la politique publique, y compris des discussions sur des questions concernant l'âge et les relations intergénérationnelles (par exemple, l'assurance, la sécurité économique, l'emploi et les droits de la personne). 	<p>Les recherches et les recommandations de la Commission permettront aux décideurs d'élaborer des politiques et des concepts juridiques qui ne réaffirment pas les stéréotypes fondés sur l'âge. Les résultats de ce projet devraient encourager les décideurs à réexaminer le droit et les politiques qui utilisent l'âge comme un critère et qui empêchent les personnes de participer pleinement à notre société.</p>

■ **Rapports économiques**

L'évolution du milieu de travail, la création de nouvelles formes de propriété et de richesse, la reconnaissance de l'importance du travail, rémunéré ou non, les nouvelles méthodes de conduite des affaires, la mondialisation et l'émergence d'une économie fondée sur le savoir ont des conséquences importantes tant pour les personnes entrant sur le marché du travail que pour celles dont l'emploi actuel se trouve menacé. La Commission explore les moyens pour mieux structurer le droit afin de renforcer l'économie du pays tout en protégeant les valeurs sociales fondamentales.

■ **Rapports sociaux**

Les rapports sociaux harmonieux et sains reposent sur la confiance, l'interdépendance et le respect. Le désaccord et le conflit sont des conséquences inévitables de la vie et des interactions humaines. Le droit se sert souvent des institutions publiques telles que le système de justice pénale et les forces policières pour résoudre les conflits et garantir la sécurité. Toutefois, les Canadiens et Canadiennes utilisent de plus en plus de méthodes informelles de résolution des conflits et se fient aux agences privées pour garantir la sécurité.

Un tel cadre met en évidence la primauté des rapports dans la société moderne et le rôle de soutien joué par le droit dans l'encadrement de ses rapports. Ce sont ces rapports, et non des normes juridiques particulières, qui constituent le point de départ de la recherche. Nos études analysent les rapports entre, non parce qu'il s'agit de réflexions passives des concepts juridiques, mais parce qu'il s'agit d'institutions sociales dynamiques.

La Commission travaille aussi sur une question fondamentale touchant les quatre domaines clés : Qu'est-ce qu'un crime? L'objectif de cette recherche consiste à comprendre pourquoi certains comportements sont considérés comme des crimes et à déterminer les répercussions de cette conceptualisation sur les rapports personnels, sociaux, économiques et de gouvernance.

La Commission a aussi évalué son cadre de gestion avec l'aide du Conseil du Trésor. Le rapport d'évaluation sera disponible en 2004 et ses recommandations seront bientôt adoptées.

La prochaine section présente un résumé des engagements, des activités et des résultats prévus pour chaque domaine clé.

Résultat stratégique

Le résultat stratégique de la Commission consiste à donner des conseils indépendants sur la réforme du droit canadien, de ses institutions et de ses procédures pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins changeants de la société canadienne.

Domaines clé

Étant donné la nature de la mission et du mandat de la Commission, et compte tenu de la recherche et des discussions nécessaires pour réaliser le résultat stratégique, les résultats sont définis en relation avec la capacité de la Commission de stimuler la recherche et la discussion portant sur des questions d'intérêt public, de faire progresser de nouveaux concepts de droit et de formuler des recommandations aux fins d'étude.

Les résultats définitifs, comme le renouvellement du droit, nécessitent une perspective à long terme et dépendent du programme de différents gouvernements, ainsi que de leur volonté d'adopter les recommandations de la Commission. En conséquence, la Commission n'a pas de véritable contrôle sur les résultats définitifs.

Pour atteindre son résultat stratégique, la Commission œuvre dans quatre domaines clé qui reflètent les préoccupations des Canadiens et Canadiennes et vont à l'essentiel de leurs rapports avec le droit et le système judiciaire.

■ Rapports personnels

Une bonne partie du droit canadien se fonde sur des hypothèses concernant la manière dont les personnes organisent leur vie privée et se lient avec leurs partenaires, leurs parents, leurs enfants et d'autres proches. Ces hypothèses peuvent ne pas refléter adéquatement la réalité des rapports existants. La Commission examine comment le droit devrait refléter plus efficacement les rapports personnels des Canadiens et Canadiennes.

■ Rapports de gouvernance

Les Canadiens et Canadiennes se désengagent des institutions publiques et s'interrogent sur la capacité de celles-ci de répondre à leurs attentes légitimes. De plus en plus, les Canadiens et Canadiennes désirent que leurs institutions embrassent des valeurs telles que le pluralisme, le choix et la diversité. Ces attentes donnent à penser que la perception du concept de « citoyenneté » est en train de changer au Canada. De plus en plus de Canadiens et Canadiennes perçoivent ce concept comme une participation active à la politique démocratique à l'intérieur du contexte des positions prises par le Canada dans la communauté mondiale.

L'objectif pour l'année 2004-2005 est de continuer de se tenir au courant des développements dans les domaines de la recherche nationale et internationale, d'élargir le réseau de chercheurs et de créer des partenariats qui bénéficient de l'apport de tous les secteurs : universitaire, gouvernemental, privé et bénévole.

Mécanismes de consultations innovatrices

La recherche doit être mise à la disposition des citoyens et citoyennes. Il s'agit pour la Commission d'engager les Canadiens et Canadiennes dans un processus de réflexion critique sur le droit, leur permettant de participer aux solutions. Les modifications législatives doivent appuyer la capacité des citoyens et citoyennes de modeler les institutions afin qu'elles soient équitables et accessibles.

Par conséquent, la Commission a élaboré une méthodologie de consultation innovatrice qui met l'accent sur la participation des citoyens et citoyennes aux questions relatives à la réforme du droit et sur leur capacité d'exprimer leur point de vue. La Commission vise à faciliter la contribution des citoyens et citoyennes à la création d'un droit vivant qui répond à leurs besoins, ainsi que leur participation permanente aux questions de droit et de justice.

Recommandations pertinentes

Les recommandations de la Commission découlent de ses recherches et de ses consultations. Le processus met à la disposition des décideurs des solutions qui peuvent répondre aux problèmes de notre société. Les recommandations de la Commission ne s'adressent pas seulement aux gouvernements, elles visent tous les intervenants participants à une réforme : les institutions juridiques, les organismes non-gouvernementaux, le secteur privé, les employeurs, les consommateurs et les utilisateurs. Pour être efficace, une réforme doit engager un grand nombre de citoyens et citoyennes dans leurs différents rôles et institutions.

Ressources

La Commission est financée principalement au moyen de crédits parlementaires et est autorisée à dépenser les recettes provenant de la vente de ses publications. Les salaires, les contrats de recherche et les frais généraux représentent la plus grande partie des dépenses engagées par la Commission.

Vous trouverez une vue générale des dépenses de la Commission à l'annexe I.

Contexte

Les sociétés démocratiques nourrissent de grandes attentes à l'égard de leur système juridique. L'une des caractéristiques des sociétés modernes réside dans l'utilisation du droit comme mécanisme de contrôle social. Les sociétés démocratiques veulent se conformer aux normes juridiques et, par conséquent, aspirent à un système juridique pertinent qui permet une pleine participation de tous ses citoyens et citoyennes. Les changements sociaux et économiques mettent continuellement à l'épreuve la capacité du droit de répondre à ces attentes. Par conséquent, les citoyens et citoyennes demandent des réformes du droit qui répondent à l'évolution de la société et touchent aux questions sociales. Les attentes des citoyens et citoyennes et leurs analyses quant aux répercussions des changements sociaux sur le droit sont souvent contradictoires. La Commission doit essayer de faciliter des discussions publiques sur les questions relatives à la réforme du droit.

Les Canadiens et Canadiennes sont confrontés à des problèmes sociaux et juridiques complexes. Certaines questions ne sont pas complètement comprises et nécessitent des études et des enquêtes multidisciplinaires, devant tenir compte de considérations sociales, économiques et culturelles, simplement dans le but de déterminer leur nature et leur portée.

Pour réaliser son mandat, la Commission doit élaborer des processus de recherche et de consultation permettant de formuler des propositions pour l'amélioration du droit. Trois éléments caractérisent le travail de la Commission : la recherche d'avant-garde, les consultations innovatrices et l'élaboration de recommandations pertinentes.

Recherche d'avant-garde

L'effort de recherche est multidisciplinaire et consultatif. La recherche se fonde sur des données empiriques. Elle doit aussi se situer à l'avant-garde des connaissances sur les changements sociaux en plus d'évaluer les solutions déjà élaborées et testées au Canada et partout au monde.

Mission

La raison d'être de la Commission du droit du Canada est énoncée dans sa déclaration de mission, qui est la suivante :

Engager les Canadiens et Canadiennes dans la réforme du droit afin de s'assurer qu'il soit pertinent, dynamique, efficace, juste et également accessible à tous et à toutes.

Vous trouverez les renseignements relatifs à la Commission du droit du Canada et à sa mission en visitant son site Web à l'adresse suivante : <http://www.cdc.gc.ca/fr/>.

Mandat

Le mandat de la Commission du droit du Canada découle de la *Loi sur la Commission du droit du Canada* entrée en vigueur en avril 1997. Le mandat de la Commission est « d'étudier et de revoir le droit du Canada et ses effets, d'une façon systématique qui reflète les concepts et les institutions des deux systèmes juridiques canadiens, soit la common law et le droit civil ». La Commission, en vertu de l'article 3 de la *Loi sur la Commission du droit du Canada*, doit se concentrer sur quatre domaines :

- **Nouveaux concepts juridiques** : la Commission doit travailler à l'élaboration de nouvelles perspectives et de nouveaux concepts juridiques;
- **Efficacité et accessibilité** : la Commission doit instituer des mesures qui rendent le système juridique plus efficace, plus économique et plus accessible;
- **Stimulation d'un débat critique** : la Commission doit encourager la participation à un débat critique au sujet du droit et de l'application de ce dernier dans la société canadienne. Elle est encouragée à établir des réseaux avec tous les milieux universitaires et les autres collectivités afin d'assurer leur coopération et leur coordination relativement aux initiatives de réforme du droit.
- **Élimination des règles désuètes et des anomalies** : la Commission est chargée de travailler à l'élimination des règles tombées en désuétude et des anomalies du droit.

Vous pouvez consulter la *Loi sur la Commission du droit du Canada* en visitant le site Web de la Commission à l'adresse suivante : <http://www.lcc.gc.ca/fr/about/lcca.asp>.

Déclaration de la direction

Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 de la Commission du droit du Canada.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

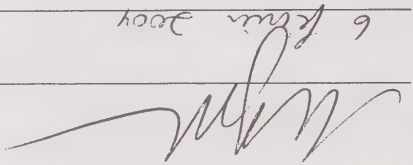
- décrivent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies et les résultats prévus de l'organisme;
- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités*;
- sont complets et exacts;
- se fondent sur de bons systèmes d'information et de gestion ministériels sous-jacents.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été

utilisées pour la préparation du RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition des comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :



Date :

6 février 2004

La complexe demande de sécurité

Les Canadiens et les Canadiennes, à l'instar d'autres peuples du monde entier, désirent un milieu de vie sécuritaire. Cette demande croissante met à l'épreuve les outils traditionnels de gestion des risques, que ce soit la dégradation de l'environnement, la violence, le terrorisme ou les maladies. La Commission a examiné les différentes facettes de cette demande accrue de sécurité : la pression exercée sur les institutions chargées du maintien de l'ordre, et les répercussions sur l'application du droit pénal et la gestion des risques dans d'autres secteurs tels que l'environnement. Au cours de l'année prochaine, la Commission présentera au Parlement les conclusions de son projet sur le maintien de l'ordre et poursuivra ses recherches sur le rôle et les limites du droit pénal.

La Commission du droit du Canada s'engage à poursuivre un programme innovateur d'études et d'activités ayant comme objectif de stimuler les débats critiques sur le rôle du droit. La nature multidisciplinaire de son travail et de ses stratégies d'engagement conçues pour permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de participer au renouvellement de leur droit sont des caractéristiques qui contribuent à faire de la Commission un chef de file mondial de la réforme du droit. Le travail prévu pour l'année 2004-2005 continuera à refléter ces engagements.



Nathalie Des Rosiers
Présidente

Message de la présidente

Les Canadiens nourrissent de grandes attentes à l'égard de leurs lois et de leur système judiciaire. Ils veulent que le droit soit équitable et qu'il reflète les nouvelles réalités d'aujourd'hui. La Commission du droit du Canada travaille dans le but d'atteindre l'objectif suivant : donner des conseils et formuler des recommandations sur les moyens de moderniser et d'améliorer le droit canadien.

La Commission considère que les promesses du droit doivent devenir des réalités : il ne suffit pas de rédiger des lois cohérentes, il faut que le droit réponde aux besoins actuels et futurs de tous les Canadiens et Canadiennes. La réforme du droit est un dialogue permanent sur la façon dont les Canadiens et les Canadiennes vivent le droit et sur les moyens de l'améliorer afin de réaliser leurs aspirations. La mission de la Commission est « d'engager les Canadiens et les Canadiennes dans la réforme du droit afin d'assurer qu'il soit pertinent, dynamique, efficace, juste et également accessible à tous et à toutes »; la Commission a favorisé une approche participative à la réforme du droit permettant à tous de réfléchir et de partager leurs points de vue.

Au cours de l'année 2004-2005, la Commission continuera son travail dans plusieurs domaines clé très importants pour les Canadiens et les Canadiennes :

L'influence croissante de la mondialisation sur la vie des Canadiens et des Canadiennes

La Commission a lancé un projet visant à examiner comment les concepts juridiques doivent être modifiés afin de refléter la position du Canada en tant que nation dans un monde interdépendant. L'objectif est de veiller à ce que notre droit défende les intérêts canadiens mais encourage simultanément les développements favorables à l'établissement de la prospérité et de la paix partout dans le monde. La Commission étudie aussi comment le rythme du changement a touché les travailleurs. Son projet sur le « travailleur vulnérable » examine dans quelle mesure le droit du travail ne reflète plus les nouvelles réalités du marché du travail.

La diversité de la population canadienne et les changements démographiques au Canada

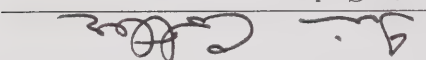
La Commission a examiné de quelle façon le droit doit refléter la diversité et la réalité démographique canadiennes. L'année prochaine, elle poursuivra ses travaux sur la problématique : « Une question d'âge? Les rapports entre les générations et le droit ». Les traditions juridiques autochtones ». En dernier lieu, elle publiera un rapport recommandant des améliorations au système électoral dans le but de l'adapter aux transformations du concept de représentation démocratique.

Table des matières

Messages.....	1
Message de la présidente.....	1
Déclaration de la direction.....	3
Raison d'être.....	4
Mission.....	4
Mandat.....	4
Vue d'ensemble de la planification.....	5
Ressources.....	5
Contexte.....	5
Plans et priorités.....	8
Résultat stratégique.....	8
Domaines clé.....	8
Activités envisagées et résultats prévus :	10
Structure organisationnelle.....	16
Description du secteur d'activité.....	17
Indépendance.....	17
Partenariats.....	17
Engagement envers une gestion moderne.....	18
Annexes.....	19
Tableau 1 : Dépenses prévues de la Commission.....	19
Tableau 2 : Coût net du programme pour 2004-2005.....	20
Loi administrée par la Commission du droit du Canada.....	21
Renseignements supplémentaires : veuillez communiquer avec	21

Commission du droit du Canada

Rapport sur les plans et les priorités Budget des dépenses 2004-2005


Irwin Cotler
Ministre de la Justice

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
(Ottawa (Ontario))
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-106
ISBN 0-660-62535-0



Commission du droit du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





Military Police Complaints Commission of Canada

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

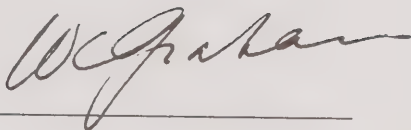
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-64
ISBN 0-660-62539-3

Military Police Complaints Commission of Canada

2004-2005
Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'W. Graham', is written over a horizontal line.

Honourable William Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: <i>CHAIRPERSON'S MESSAGE</i>	2
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	4
SECTION 2: <i>RAISON D'ÊTRE</i>	5
SECTION 3: <i>PLANNING OVERVIEW</i>	6
SECTION 4: <i>PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES</i>	10
SUMMARY	10
DETAILS	11
SECTION 5: <i>ORGANIZATION</i>	16
STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINE	16
ACCOUNTABILITY	17
COMPLAINTS COMMISSION PLANNED SPENDING	18
SECTION 6: <i>ANNEXES</i>	19
ANNEX 1 - NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR	19

Section 1: *Chairperson's Message*

The upcoming 2004-2005 fiscal year will be the fifth full year of operation for the Military Police Complaints Commission of Canada and, with the possible exception of the very early days when the Commission was first stood up, the coming year may prove to be the most challenging of the Complaints Commission's still relatively-brief existence.

Following the report of the Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency, the Minister of National Defence suggested a re-alignment of resources affecting a number of agencies that fall under the broad umbrella of the Department of National Defence. In the case of the Complaints Commission, this re-alignment will mean a reduction of up to 30 per cent in the resources available to the organization in 2004-2005.

In addition, in the report of the independent five-year review of the *National Defence Act*, conducted in 2003, while stating that the importance of independent civilian oversight of military police could not be over-emphasized, former Chief Justice Antonio Lamer also made note of the number of complaints and requests for reviews of complaints being forwarded to the Complaints Commission. To ensure the financial and human resources provided are appropriate to its caseload, and at the recommendation of the former Chief Justice, the Complaints Commission has recently undergone a complete organizational review, including a workload analysis. This review was conducted by Consulting and Audit Canada.

I was provided with the outcome of the review and analysis at the end of January 2004 and, a few days later, the employees were informed of my decisions pertaining to the reorganization of the Complaints Commission. The Complaints Commission is still engaged in the process of developing a new service delivery model and devising an appropriate management structure to oversee the new model. This new model is based on teamwork, multi-tasking and flexibility. The Complaints Commission has sought the advice of Treasury Board Secretariat on adjusting the Program Activity Architecture (previously known as the Planning Reporting Accountability Structure) to reflect the changes to the structure of the Complaints Commission and on reducing the budgetary envelope.

Because of this significant and very recent reorganization (10 FTEs eliminated), I must caution the reader that the figures provided in this Report on Plans and Priorities for overall planned spending and planned spending on specific strategic outcomes should be considered as estimates only, based on the best information available to the Complaints Commission at the time this Report was prepared. In the fall, the Complaints Commission will make recommendations to formally reduce its reference levels in line with the 30 per cent reduction in resources hoped for by the Minister of National Defence.

These uncertainties notwithstanding, I would like to state that the Complaints Commission welcomes the opportunity to refine and enhance the efficiency of its operations. Indeed, as Chairperson, I am proud that, since its inception, the Complaints Commission has managed its program and achieved its objectives while under-spending its allocation by an average of more than 10 per cent over the entire period.

As part of its own ongoing efforts to implement the principles of modern comptrollership, the Complaints Commission has completed an Internal Audit Action Plan, and an action plan for the implementation of Modern Management Practices. A complete Business Plan will be in place for the beginning of the 2004-2005 fiscal year, allowing the Complaints Commission to comply fully with all operational reporting requirements. This document will be further adjusted at some point this year since the Complaints Commission will revisit its strategic objectives as a result of the downsizing exercise and the upcoming budget reduction.

I asked Consulting and Audit Canada midway through the 2003-2004 fiscal year to conduct a complete review of our financial transactions, policies and practices, in order to better judge the effectiveness of our internal initiatives. I am pleased to note that while Consulting and Audit Canada did identify some minor areas where the Complaints Commission could fine tune some of its systems and procedures, the review did not reveal any significant shortcomings. We are also implementing the few recommendations made by Consulting and Audit Canada.

Beyond these internal initiatives and the reporting requirements set by Treasury Board Secretariat, in 2004-2005 the Complaints Commission will be more accountable to Canadians by publishing the Chairperson's travel and hospitality expenses on our Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

While the structure of the Complaints Commission and the level of resources available to it may change in the months ahead, we nonetheless enter the 2004-2005 fiscal year with our commitment to providing effective civilian oversight of military police intact, and determined to carry out this mandate in an efficient manner, with appropriate respect for the funds entrusted to the Complaints Commission by the people of Canada.



Louise Cobetto,
Chairperson

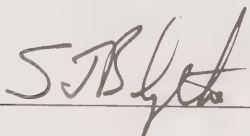
Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-05 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Military Police Complaints Commission of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Name: Stanley Blythe

Title: Acting Executive Director

Date: 27 July, 2004

Section 2: *Raison d'être*

The Military Police Complaints Commission of Canada was created by Parliament to ensure independent, impartial, thorough and expeditious consideration of complaints about the conduct of the Canadian Forces Military Police, and of complaints of interference with Military Police investigations.

By carrying out this mandate, and promoting the principles of integrity, fairness and transparency, the Military Police Complaints Commission contributes to the professionalism of Military Police, helping to ensure Canada's military justice system continues to enjoy the confidence of the Canadian Forces, the Department of National Defence, and all Canadians.

Section 3: *Planning Overview*

The Military Police Complaints Commission delivers its program as a result of being largely funded through operating expenditures. The Complaints Commission is a quasi-judicial tribunal, and reports to Parliament on its activities through the Minister of National Defence.

3.1 Civilian Oversight within the Military Justice System

The Complaints Commission was created by Parliament as part of the modernization of Canada's military justice system demanded by Canadians following a series of well-publicized incidents during the 1990s.

The *National Defence Act* now sets out a process for both the handling and investigation and the review of the handling and investigation of complaints about the conduct of military police. It also provides an avenue for military police to complain if they believe another member of the Canadian Forces or a senior official of the Department of National Defence has interfered or attempted to interfere with their investigations.

The Complaints Commission formulates recommendations based on the findings of its reviews and investigations of complaints. Although not binding, if the authority responsible for dealing with these recommendations does not act on them, the reasons for not acting must be provided to the Chairperson and the Minister of National Defence.

While the Chairperson's recommendations may result in the censuring of the conduct of those who are the subject of a complaint, they are directed first and foremost at correcting any systemic problems that may have played a part in allowing the situation that gave rise to a complaint in the first instance. For example, the Chairperson's recommendations have led to improvements in the policy and procedures for surveillance operations conducted by military police and to enhanced training for members of the military police in areas as diverse as report writing and the use of police discretion.

The Complaints Commission does not act as an advocate for either side in the complaint process. Its role is to inquire into complaints independently and impartially, and to arrive at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, subjects of complaint, witnesses and others who may assist in uncovering the truth concerning events being investigated.

3.2 Planning Challenges

Canadians want fair, equitable, affordable, timely and convenient access to information and services that affect them. Thus, as an agency of the Government of Canada, it is incumbent upon the Complaints Commission to focus on the needs of those who come to it for assistance, whether to file a complaint or a request for review, or in search of information. In this regard, ensuring those who are the subject of a complaint are dealt

with fairly is an equally high priority. This obligation includes resolving matters that come before the Complaints Commission as informally and expeditiously as circumstances and fairness permit.

The planning process presents a number of challenges to the Complaints Commission, primarily with regard to the number, complexity and nature of the complaints with which it is expected to deal in a given year, but also in the area of staffing and, for 2004-2005 in particular, with regard to the financial and human resources that will be available to the Complaints Commission.

3.2.1 Number and complexity of complaints and investigations

It is impossible to predict how many complaints will be made over the planning period, how many complainants will ask the Complaints Commission to review the investigation of their complaint, or how many complaints may be deemed to be in the public interest, thereby leading to a more costly public interest investigation or hearing by the Complaints Commission. After just four years in operation, it is perhaps too early to state that a trend has been established, but the number of complaints received by the Complaints Commission is generally somewhat smaller than that received by other agencies providing civilian oversight of law enforcement in Canada.

Planning expenditures for the Complaints Commission must also take into consideration unusual expenses that may be associated with its investigations. While one case may involve interviewing two or three people in a single location, another could involve interviewing more than a dozen individuals deployed at several sites across the country.

Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other investigations can involve reviewing hundreds of pages of documentary evidence and many hours of interviews with witnesses, and require several months to complete. The cost of an extensive, public interest investigation can exceed \$200,000. Reports of public interest investigations, as well as summaries of complaints that have been reviewed and/or monitored by the Complaints Commission are available on our Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Since not investigating a complaint made in good faith is not an option, the Complaints Commission has developed a risk management strategy and related contingencies that will enable it to deal with times when the number of complaints or the incidence of complex investigations may be higher than usual. These contingencies continue to be refined as the Complaints Commission gains more operational experience.

3.2.2 Implementation of modern management practices

During its relatively brief existence, the Complaints Commission has devoted substantial resources toward the development and implementation of a number of improvements to its management practices, including strengthened managerial authorities and

accountabilities, improved management infrastructure, increased financial flexibility, and a focused strategic planning process.

As part of the strategic planning process, and following a capacity assessment of its management capabilities undertaken in 2002, the Complaints Commission developed an action plan for the implementation of modern management practices; implementation of the action plan is to begin in the 2004-2005 fiscal year.

Part of the action plan for the implementation of modern management practices involves developing a formal, annual business planning process. This part of the process is already underway, and the 2004-2005 Business Plan will be posted on the Complaints Commission Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Like all other departments and agencies, the Complaints Commission will participate as required in the expenditure management reviews that are being undertaken by Cabinet's Expenditure Review Committee. As they become available, reports on the progress of these reviews, their results and the planned activities flowing from them will also be posted on the Complaints Commission Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

3.2.3 Human resources

Another major risk for the Complaints Commission in delivering on its priorities is related to its workforce. While staff turnover is not great in absolute numbers, for a small organization such as the Complaints Commission, with just seventeen staff members following the reorganization, the departure of even two or three personnel over the course of a year can have a significant impact on carrying through with that year's plans and priorities – corporate memory is lost, key functions must be added to the responsibilities of others in the organization, and the process of recruiting and appointing replacement staff can take a number of months.

The Complaints Commission continues to assess its staffing contingencies and review succession planning measures to ensure that service delivery is not hampered by gaps created by the departure of staff members.

In 2002, the Complaints Commission participated in the Public Service Employee Survey. Although the survey results were generally positive, a number of areas of concern were identified, and the Complaints Commission management committee has completed an action plan to address these issues, which was presented to the employees. Implementation of the action plan is a priority of the management team.

As an additional measure to enhance the quality of the work environment at the Complaints Commission, a learning framework has been established for employees, and individual learning plans have been formalized, including a monitoring system to ensure employees are advancing toward their stated goals.

3.2.4 Performance measurement

One important measure of performance is the Complaints Commission's ability to deal with cases in a timely manner. In this area, it is important to note that the Chairperson cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. Thus, to a considerable extent, the Complaints Commission's performance in ensuring cases are resolved in a timely manner is dependent upon the cooperation and collaboration of others.

For this and other reasons, although it is independent of the Department of National Defence and the Canadian Forces, the Complaints Commission places a premium on maintaining a good working relationship and regular consultations with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, and other stakeholders in a mutual effort to avoid unnecessary delays. Although the Complaints Commission must maintain its independence, it need not be isolated, and the Complaints Commission is committed to operating in as collegial and cooperative a manner as is consistent with the legislated mandate.

3.2.5 Financial resources

Reporting on plans for the 2004-2005 fiscal year has been more difficult this time, given that the exact transition costs related to the reorganization and workforce adjustments were not known when this report was prepared. This re-alignment will mean a reduction of up to 30 per cent in the resources available to the organization in 2004-2005.

As mentioned in the Chairperson's message, the new service delivery model and the revised management structure brought about by the reduction in resources, will enable the Complaints Commission to continue to effectively pursue the three strategic outcomes described in its first Report on Plans and Priorities for fiscal year 2001-02. Achieving these outcomes – the expeditious handling of complaints, enhancing awareness of the Complaints Commission, and enhancing the efficiency of the Complaints Commission – is fundamental to fulfilling the intent of Parliament in creating the Complaints Commission to provide effective, efficient oversight of Canadian Forces Military Police.

Section 4: *Plans and Priorities by Strategic Outcomes*

Summary¹

<u>Strategic Outcome</u>	<u>Priorities</u>	<u>Associated Resources</u>	<u>Type of Priority</u>
1. Enhance the capacity of the Complaints Commission to handle complaints in an informal and expeditious manner, leading to the production of quality reports.	1. Resolution of matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as the circumstances and the consideration of fairness permit	\$501,000	previous and ongoing
	2. Refinement of processes that will serve to ensure all reports achieve expectations of high quality	\$501,000	previous and ongoing
	3. Client-focused service	\$501,000	previous and ongoing
2. Increase awareness of the Complaints Commission with respect to its mission, mandate, role and results achieved.	1. Improve awareness among key stakeholders with respect to the Complaints Commission's mandate and services	\$120,000	previous and ongoing
	2. Improve awareness of the Complaints Commission with respect to its mandate through continuation of its outreach program	\$120,000	previous and ongoing
	3. Increase citizen-centred focus by implementing user-friendly refinements to electronic access to information about the Complaints Commission and the complaints process	\$120,000	previous and ongoing
3. Provide quality service to Canadians through greater efficiency in the operation of the Complaints Commission by taking advantage of	1. Maintain or improve service delivery and continued commitment to modern comptrollership	\$644,000	previous and ongoing
	2. Benefit through continued collaboration with other small agencies and through the adoption of innovative service delivery practices	\$644,000	previous and ongoing

¹ Please note that all figures in this section are based on the approved Main Estimates. The associated resources will be re-stated based on the result of the fall submission to Treasury Board for reduced funding. The FTEs have already been reduced following the reorganization.

technologies, partnerships and the adoption of best practices.	3. Prudent investment in technology to enhance a cost-effective, results-based approach to service delivery	\$644,000	previous and ongoing
--	---	-----------	----------------------

Details

Strategic Outcome 1

(\$ 1,503,000) pending TB's approval of new reference levels

Enhance the capacity of the Complaints Commission to handle complaints in an informal and expeditious manner, leading to the production of quality reports.

Planned Spending
2004-2005
\$1,503,000
FTEs: 8.5

Planned Spending
2005-2006
\$1,501,000
FTEs: 8.5

Planned Spending
2006-2007
\$1,501,000
FTEs: 8.5

Priorities

1. Resolution of matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as the circumstances and the consideration of fairness permit
2. Refinement of processes that will serve to ensure all reports achieve expectations of high quality
3. Client-focused service

Plans

- Assess investigator/analyst capacity on an ongoing basis and adjust existing contingencies as necessary for dealing with fluctuations in number of complaints.
- Develop an Informal Resolution Framework for the Complaints Commission.

- Implement new service delivery model identified following the re-alignment of resources, and the results of the audit and workload analysis conducted by Consulting and Audit Canada.
- Through the use of case-tracking software, identify and manage delays as they arise in cases being handled by the Complaints Commission.
- Continue ongoing consultations with the Canadian Forces Provost Marshal and the Chief of the Defence Staff to identify and overcome obstacles to the expeditious resolution of complaints.

Performance Monitoring

- Ensure that an effective contingency plan is in place in order to be in a position to deal with a significant increase of complaints.
- Assess the Informal Resolution Framework, with concrete cases, to ensure its relevancy and effectiveness.
- Monitor and evaluate feedback from clients and stakeholders on the reports of investigations and reviews prepared and submitted by the Chairperson.
- Monitor and evaluate feedback from complainants and subjects of complaints as well as issues relating to complaints.
- Evaluate handling of all cases against timelines and outputs required under performance management framework.

Strategic Outcome 2

(\$ 361,000) pending TB's approval of new reference levels

Increase awareness of the Complaints Commission with respect to its mission, mandate, role and results achieved.

Planned Spending	Planned Spending	Planned Spending
2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$361,000	\$360,000	\$360,000
FTEs: 1.5	FTEs: 1.5	FTEs: 1.5

Priorities

1. Improve awareness among key stakeholders with respect to the Complaints Commission's mandate and services
2. Improve awareness of the Complaints Commission with respect to its mandate through continuation of its outreach program
3. Increase citizen-centred focus by implementing user-friendly refinements to electronic access to information about the Complaints Commission and the complaints process

Plans

- Develop and implement a strategic communications plan for the Complaints Commission, including a monitoring and evaluation component
- Continue formal and informal exchanges with key stakeholders and clients through visits and presentations to military police and other members of the Canadian Forces
- Continue with regular publication and distribution of "Special Reports" on selected topics relevant to the complaints process and civilian oversight of law enforcement of interest and importance to Complaints Commission stakeholders and clients
- Implement ongoing enhancements and improvements to ensure the Complaints Commission Web site continues to provide an accessible, comprehensive source of information about the Complaints Commission and the complaints process

Performance Monitoring

- Use of monitoring and data-gathering mechanisms developed within the strategic communications plan to monitor awareness of the Complaints Commission and its activities within the Department of National Defence, the Canadian Forces and Canadian Forces Military Police, and the Canadian public.
- Monitor and evaluate feedback from presentations, exchanges with clients and stakeholders, and reports
- Monitor traffic and usage patterns on the Complaints Commission Web site

Strategic Outcome 3

(\$ 1,932,000) pending TB's approval of new reference levels

Provide quality service to Canadians through greater efficiency in the operation of the Complaints Commission by taking advantage of technologies, partnerships and the adoption of best practices.

Planned Spending	Planned Spending	Planned Spending
2004-2005	2005-2006	2006-2007
\$1,932,000	\$1,929,000	\$1,929,000
FTEs: 7	FTEs: 7	FTEs: 7

Priorities

1. Maintain and improve service delivery and continued commitment to modern comptrollership while completing corporate restructuring and development of new service delivery model
2. Benefit through continued collaboration with other small agencies as well as departments and through the adoption of innovative service delivery practices
3. Prudent investment in technology to enhance a cost-effective, results-based approach to service delivery

Plans

- Implement action plan for modern management practices developed during fiscal year 2003-2004
- Complete development and extend application of performance management framework to all aspects of Complaints Commission operations
- Implement 2004-2005 Business Plan and modify it as required to ensure its relevance
- Complete organizational restructuring and development of new service delivery model
- Continue to assess the feasibility of partnerships with other agencies or contracting out for common support services through the sharing of experiences and knowledge at the Small Agency Administrators Network and other forums, and pursue such partnerships where appropriate
- Maintain awareness and compliance with Government On-Line initiatives

Performance Monitoring

- Monitor and evaluate compliance with established service standards through monthly reports on ongoing program and management initiatives
- Conduct full assessments of progress toward implementation of modern management action plan on a quarterly basis
- Application of performance management framework to all aspects of Complaints Commission operations
- Monitor and evaluate compliance with Treasury Board Secretariat reporting requirements
- Evaluate compliance with Government On-Line requirements

Section 5: *Organization*

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line Description

The Complaints Commission deals with the processing of complaints having to do with the Military Police.

The Complaints Commission, which reports annually to Parliament, provides an independent and impartial review of conduct complaints referred to it by complainants dissatisfied with the Provost Marshal's disposition of their complaint. Furthermore, the Complaints Commission has exclusive authority over the handling of interference complaints, which may be filed by military police members who believe another member of the Canadian Forces or a senior official within the Department of National Defence has interfered or attempted to interfere with their investigation. As well, if considered to be in the public interest, the Chairperson may, at any time, cause the Complaints Commission to conduct an investigation and, if warranted, to hold a public hearing into a conduct or interference complaint.

Business Line Objective

To deal with all matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as circumstances and fairness permit, including:

- Interference complaints received from Military Police members;
- Investigations, and, if warranted, public hearings into complaints deemed to be in the public interest by the Chairperson;
- Oversight of the Provost Marshal's handling of complaints about misconduct by Military Police members; and,
- Review the handling of specific misconduct complaints when requested to do so by complainants.

Strategic Outcomes and Business Line

The Complaints Commission has only one business line. All Complaints Commission resources are dedicated to achieving its business line objective. The following table provides a crosswalk of the resource relationship between Strategic Outcomes and its Business Line keeping in mind that these are estimated figures pending TB's approval of the new reference levels and the upcoming budget reduction.

(\$ 000)	Strategic Outcomes			
	Informal and expeditious handling of complaints	Improve awareness of Complaints Commission	Greater efficiency in operations	Total
Business Line:				
Investigation and Review of Complaints	\$1,503.0	\$361.0	\$1,932.0	\$3,796.0*
Full time Equivalents (FTEs)	8.5	1.5	7	17

*Excludes Employee Benefit Plan Costs

Accountability

The Complaints Commission is a federal agency that reports to Parliament through the Minister of National Defence. In order to deliver its mandate, the Complaints Commission operates a single program, which consists of one business line. The reporting structure established for the delivery of the Complaints Commission's business line is:

Chairperson:

The Chairperson is appointed by the Governor in Council and is also the Chief Executive Officer of the Complaints Commission. The Chairperson reports to Parliament through the Minister of National Defence.

General Counsel and Executive Director:

In the course of the reorganization, the General Counsel/Director of Legal Services position and that of the Executive Director were amalgamated. As a result, one employee performs these duties now. The General Counsel and Executive Director reports to the Chairperson and is responsible for the Operations Directorate, Legal Services, and for Corporate Services including finance, human resources and information management.

Complaints Commission Planned Spending

Please note that all planned spending figures in this section are based on the Fall 2003 Annual Reference Level Update approved by Treasury Board. All are subject to change as a result of the re-alignment of resources suggested by the Minister of National Defence and will be addressed in the fall submission to Treasury Board to reduce the resources. The Full Time Equivalents, however, reflect the actual staffing levels (after reorganization).

(\$ 000)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	4,021.0	4,211.0	4,205.0	4,205.0
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	4,021.0	4,211.0	4,205.0	4,205.0
Adjustments for the impact of collective agreements and other related adjustments to terms and conditions of service or employment	130.0	-	-	-
Net Planned Spending	4,151.0	4,211.0	4,205.0	4,205.0
Plus: Cost of services received without charge	146.3	154.3	153.9	153.9
Net Cost of Program	4,297.3	4,365.3	4,358.9	4,358.9
Full Time Equivalents	27	17	17	17

Section 6: *Annexes*

Annex 1 - Net Cost of Program for the Estimates Year

	2004-2005
(\$ 000)	
Net Planned Spending	4,211.0
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Accommodations provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	-
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	154.3
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
Total Cost of Program	4,365.3
Less: Non-responsible Revenue	
2004-2005 Net Cost of Program	4,365.3

Section 6 : Annexes

Annexe 1 – Coût net du programme pour l'année budgétaire

(milliers de dollars)		2004-2005
Dépenses nettes prévues		4 211,0
Plus :		
Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux	-	
Canada (TPSGC)		
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (à l'exclusion des fonds renouvelables)		
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurés par Développement des ressources humaines Canada	-	154,3
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	-	
Coût total du programme		4 365,3
Moins : recettes non disponibles		
Coût net du programme pour 2004-2005		4 365,3

et est responsable des opérations, des services juridiques et des services intégrés, y compris les finances, les ressources humaines et la gestion de l'information.

Prévisions des dépenses de la Commission

Toutes les dépenses prévues dans cette section sont tirées de la mise à jour annuel du niveau de référence approuvée par le Conseil du trésor à l'automne 2003. Elles sont susceptibles d'être modifiées en raison de la réaffectation des ressources suggérée par le ministre de la Défense nationale et seront révisés, à l'automne, lors de la soumission au Conseil du trésor pour la réduction des ressources de la Commission. Les ETPs, par contre, reflètent le niveau actuel des effectifs (après la réorganisation).

(milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Crédits budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)	4 021,0	4 211,0	4 205,0	4 205,0
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	4 021,0	4 211,0	4 205,0	4 205,0
Rajustements au titre de l'impact des conventions collectives et autres de service ou d'emploi	130,0	-	-	-
Dépenses nettes prévues	4 151,0	4 211,0	4 205,0	4 205,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	146,3	154,3	153,9	153,9
Coût net du programme	4 297,3	4 365,3	4 358,9	4 358,9
Équivalents temps plein	27	17	17	17

stratégiques et le secteur d'activité. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit là uniquement d'estimations présentées en attendant l'approbation par le CT des nouveaux niveaux de référence et de la réduction budgétaire imminente.

Résultats stratégiques				
	Traitement des plaintes avec célérité et sans formalisme	Faire connaître l'avantage la Commission	Accroître l'efficacité des activités de la Commission	Total
Secteur d'activité :	Examen des plaintes et enquêtes			
	1 503 000 \$	361 000 \$	1 932 000 \$	3 796 000 \$*
Équivalents temps plein (ETP)	8,5	1,5	7	17

*Exclut les coûts du régime d'avantages sociaux des employés.

Responsabilisation

La Commission est un organisme fédéral qui rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Pour s'acquitter de son mandat, la Commission exploite un seul programme, lequel comporte un seul secteur d'activité. La structure hiérarchique suivante a été établie pour permettre à la Commission d'atteindre les objectifs de son secteur d'activité :

Présidente

La présidente est nommée par le gouverneur en conseil et est également chef de la direction de la Commission. La présidente rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

Avocate générale et directrice exécutive:

Dans le cours de la réorganisation, les postes d'avocate générale/directrice des services juridiques et de directeur exécutif ont été jumelés. Une seule personne exerce ses fonctions maintenant. L'avocate générale et directrice exécutive relève de la présidente

Section 5 : Organisation

Résultats stratégiques et secteur d'activité

Description du secteur d'activité

La Commission s'occupe du traitement des plaintes visant la police militaire.

La Commission, qui rend compte annuellement au Parlement de ses activités, assure un examen indépendant et impartial des plaintes pour inconduite soumises par des plaignants insatisfaits de la décision initiale du grand prévôt au sujet de leurs plaintes. En outre, la Commission est le seul organisme autorisé à assurer le traitement des plaintes pour ingérence que peuvent soumettre les membres de la police militaire qui estiment qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale est intervenu ou a tenté d'intervenir dans leur enquête. De plus, si elle l'estime préférable dans l'intérêt public, la présidente peut, dans l'intérêt public et en tout temps, faire tenir une enquête par la Commission et, si les circonstances le justifient, convoquer une audience publique pour enquêter sur une plainte pour inconduite ou une plainte pour ingérence.

Objectif du secteur d'activité

Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, la Commission doit traiter toutes les questions qui lui sont présentées avec célérité et sans formalisme et, à cette fin :

- examiner les plaintes pour ingérence reçues des membres de la police militaire;
- mener des enquêtes et, au besoin, tenir des audiences publiques au sujet des plaintes que la présidente considère comme des plaintes d'intérêt public;
- surveiller le traitement des plaintes pour inconduite par le grand prévôt, visant des membres de la police militaire;
- réviser le traitement de certaines plaintes pour inconduite à la demande des plaignants.

Résultats stratégiques et secteur d'activité

La Commission œuvre à l'intérieur d'un seul secteur d'activité. Toutes les ressources de la Commission visent à atteindre l'objectif de son secteur d'activité. Le tableau ci-dessous illustre le lien qui existe sur le plan des ressources entre les résultats

Suivi du rendement

- Évaluer la conformité aux normes de service établies grâce à des rapports mensuels sur les initiatives de programme et de gestion en cours.
- Procéder à chaque trimestre à une évaluation exhaustive des progrès accomplis en vue de mettre en œuvre le plan d'action de gestion moderne
- Appliquer le cadre de gestion du rendement à tous les aspects des activités de la Commission.
- Surveiller et évaluer la conformité aux exigences en matière de rapport du Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Évaluer la conformité aux exigences relatives au Gouvernement en direct.

(1 932 000 \$) en attendant
l'approbation par le CT des
nouveaux niveaux de
référence

Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité dans les
opérations de la Commission (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques
exemplaires).

Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2004-2005	2005-2006	2006-2007
1 932 000 \$	1 929 000 \$	1 929 000 \$
ETP : 7	ETP : 7	ETP : 7

Priorités

1. Maintenir et améliorer la prestation des services et l'engagement continu envers
une fonction de contrôle moderne, tout en achevant la restructuration de
l'organisation et en établissant un nouveau modèle de prestation de services.
2. Tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et
ministères ainsi que de la mise en œuvre d'initiatives de diversification des modes
de prestation de service.
3. Investir prudemment dans la technologie afin de promouvoir une approche axée
sur les résultats et la rentabilité en ce qui concerne la prestation des services.

Plans

- Mettre en œuvre le plan d'action concernant les pratiques de gestion moderne
élaboré au cours de l'année financière 2003-2004.
- Finir d'élaborer le cadre de gestion du rendement et en étendre l'application à
tous les aspects des activités de la Commission.
- Mettre en œuvre le plan d'affaire 2004-2005 et l'ajuster au cours de l'exercice
pour assurer sa pertinence.
- Achéver la restructuration du nouveau modèle de prestation de services.
- Continuer d'évaluer la faisabilité de partenariats avec d'autres organismes ou
d'accords de sous-traitance concernant des services de soutien communs grâce à
la mise en commun d'expériences et de connaissances dans le cadre du Réseau
des administrateurs de petits organismes et d'autres forums, et tenter de conclure
d'autres partenariats là où cela paraît approprié.

- Demeurer sensible aux initiatives du Gouvernement en direct et s'y conformer.

Priorités

1. Mieux faire connaître aux intervenants clés le mandat et les services de la Commission.
2. Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne son mandat, en continuant d'appliquer son programme de sensibilisation du public.
3. Renforcer le service axé sur les citoyens en offrant un accès électronique convivial à des informations concernant la Commission et la procédure s'appliquant aux plaintes.

Plans

- Elaborer et mettre en œuvre un plan de communications stratégique comportant une composante de suivi et d'évaluation.
- Poursuivre des échanges officiels et officieux avec les intervenants et clients clés grâce à des visites et à des présentations à la police militaires et aux autres membres des Forces canadiennes.
- Continuer de publier et de diffuser des « rapports spéciaux » sur des sujets particuliers relatifs à la procédure des plaintes et à la surveillance civile du maintien de l'ordre susceptibles d'intéresser les clients et intervenants de la Commission.
- Mettre en œuvre les améliorations prévues pour faire en sorte que le site Internet de la Commission continue d'être une source accessible et exhaustive d'informations concernant la Commission et la procédure de plaintes.

Suivi du rendement

- Recourir aux mécanismes de suivi et de cueillette de données élaborés dans le cadre du plan de communications stratégique pour évaluer la sensibilité du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes et de la police militaire des Forces canadiennes, ainsi que du public canadien à la Commission et à ses activités.
- Observer et évaluer les réactions aux présentations, aux rapports et aux échanges avec les clients et les intervenants.
- Surveiller la circulation sur le site Internet de la Commission et ses modalités d'utilisation.

- Elaborer un cadre officieux de règlement à l'amiable pour la Commission.
- Mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation de services établi à la suite du réaménagement des ressources et de la diffusion des résultats de la vérification et de l'analyse de la charge de travail effectuées par Conseils et Vérification Canada.
- Grâce à l'utilisation de logiciels de suivi des dossiers, déceler et gérer les retards relatifs aux dossiers traités par la Commission à mesure qu'ils surgissent.
- Poursuivre les consultations en cours avec le grand prévôt des Forces canadiennes et le chef d'état-major de la défense nationale en vue de déceler et de surmonter les obstacles à un règlement rapide des plaintes.

Suivi du rendement

- Assurer qu'un plan de contingence efficace soit en place advenant une augmentation significative du nombre de plaintes.
- Évaluer le cadre de règlement à l'amiable, à l'aide de différents cas concrets, pour assurer sa pertinence et son efficacité.
- Surveiller et évaluer les réactions des clients et des intervenants aux rapports d'enquête et aux examens préparés et présentés par la présidente.
- Suivre et évaluer les réactions des plaignants, des membres visés et les questions afférentes aux plaintes.
- Évaluer le traitement de tous les dossiers à la lumière des calendriers de travail et des résultats auxquels on est censé arriver en vertu du cadre de gestion du rendement.

Résultat stratégique n° 2

(361 000 \$) en attendant
l'approbation par le CT des
nouveaux niveaux de
référence

Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints.

Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2004-2005	2005-2006	2006-2007
361 000 \$	360 000 \$	360 000 \$
ETP : 1,5	ETP : 1,5	ETP : 1,5

		3. Investir prudemment dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats et la rentabilité en ce qui concerne la prestation des services	644 000 \$	précédente et actuelle
--	--	---	------------	------------------------

Détails

Résultat stratégique n° 1

(1 503 000 \$) en attendant l'approbation par le CT des nouveaux niveaux de référence

Améliorer la capacité de la Commission à traiter les plaintes sans formalisme et avec célérité afin d'assurer la production de rapports de qualité.

Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2004-2005	2005-2006	2006-2007
1 503 000 \$	1 501 000 \$	1 501 000 \$
ETP : 8,5	ETP : 8,5	ETP : 8,5

Priorités

1. Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, résoudre les questions présentées à la Commission avec célérité et sans formalisme.
2. Améliorer les méthodes visant à assurer la grande qualité de tous les rapports.
3. Offrir un service axé sur la clientèle.

Plans

- Évaluer la capacité d'enquête et d'analyse de manière constante et adapter le plan d'urgence en vigueur selon les besoins afin de tenir compte des variations du nombre de plaintes.

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique

Résumé¹

Catégorie prioritaire	Ressources affectées			Priorités			Résultat stratégique		
	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle	précédente et actuelle
	501 000 \$	501 000 \$	501 000 \$	1. Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, résoudre les questions présentées à la Commission avec célérité et sans formalisme	2. Améliorer les méthodes visant à assurer la préparation de rapports de grande qualité	3. Offrir un service axé sur la clientèle	1. Améliorer la capacité de la Commission de traiter les plaintes dont elle est saisie avec célérité et sans formalisme afin d'assurer la production de rapports de qualité.	2. Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints.	3. Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).
	120 000 \$	120 000 \$	120 000 \$	1. Mieux faire connaître aux intervenants clés le mandat et les services de la Commission	2. Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne son mandat, en continuant d'appliquer le programme de sensibilisation du public de l'organisme	3. Renforcer le service axé sur les citoyens en offrant un accès électronique convivial à des informations concernant la Commission et la procédure s'appliquant aux plaintes	2. Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints.	3. Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).	3. Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).
	644 000 \$	644 000 \$	644 000 \$	1. Maintenir ou améliorer la prestation des services et l'engagement continu envers une fonction de contrôleur moderne	2. Tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et la mise en œuvre d'initiatives de diversification des modes de prestation de services		2. Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints.	3. Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).	3. Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).

¹ Veuillez noter que tous les chiffres de cette section sont tirés du Budget des dépenses approuvé par le Parlement. Les ressources associées seront modifiées suite à la décision du Conseil du trésor quant à la soumission de la Commission pour la réduction de ses ressources, laquelle sera présentée à l'automne. Les ETPs ont été déjà réduits suite de la réorganisation.

certaines domaines qui laissaient à désirer et le comité de gestion de la Commission a mis au point un plan d'action sur ces questions qui a été présenté aux employés. La mise en œuvre du plan d'action constitue une des priorités de l'équipe de gestion.

Comme mesure supplémentaire destinée à rehausser la qualité du milieu de travail de la Commission, un cadre d'apprentissage a été mis en place pour les employés et des plans d'apprentissage individuels ont été mis au point, dont un système de surveillance destiné à garantir les progrès des employés dans la poursuite des objectifs assignés.

3.2.4 Mesure du rendement

Une importante mesure de rendement est la capacité de la Commission à traiter des dossiers dans des délais raisonnables. Dans ce domaine, il importe de noter que la présidente ne peut soumettre un rapport final concernant un cas particulier tant que les autorités concernées au sein des services militaires ou du ministère de la Défense n'ont pas réagi officiellement au rapport intérimaire de la présidente. Le rendement de la Commission concernant le règlement de plaintes rapidement est donc, pour une bonne part, tributaire de la coopération d'autres personnes ne relevant pas de son autorité.

C'est pourquoi, bien qu'elle soit indépendante du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, la Commission accorde une importance toute particulière au maintien de bons rapports de travail et de consultations régulières avec le chef d'état-major de la défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et les autres intervenants. Il faut veiller à ce que tous et chacun s'efforcent d'éviter les délais inutiles. Bien que la Commission doive préserver son indépendance, il n'est pas nécessaire qu'elle s'isole. C'est pourquoi elle entend, autant que le permet le mandat que lui confère la loi, exercer ses activités dans un esprit de collégialité et de coopération.

3.2.5 Ressources financières

Au moment de la préparation du présent rapport, les coûts de transition de la réorganisation et du réaménagement des effectifs sont des estimations, de sorte que l'élaboration des plans de l'exercice 2004-2005 s'est révélée un peu plus difficile. En 2004-2005, ce réaménagement entraînera pour la Commission une réduction des ressources qui pourrait atteindre jusqu'à 30 pour cent.

Comme mentionné dans le message de la présidente, considérant le nouveau modèle de prestation des services et la structure de gestion révisée vu la réduction des ressources, la Commission continuera de concentrer ses efforts sur les trois résultats stratégiques décrits dans son premier rapport sur les plans et priorités, soit celui de l'exercice 2001-2002. Il faudra parvenir à ces résultats – le traitement rapide des plaintes, une notoriété accrue de la Commission et une amélioration de son efficacité – si on entend respecter la volonté du Parlement qui, en créant la Commission, a voulu assurer une surveillance efficace de la police militaire des Forces canadiennes.

d'affronter les périodes où le nombre de plaintes ou l'incidence d'enquêtes complexes pourraient être plus élevés qu'à l'accoutumée. Ces mesures d'urgence sont perfectionnées à mesure que la Commission acquiert plus d'expérience.

3.2.2 Mise en œuvre de pratiques de gestion moderne

Au cours de son existence relativement brève, la Commission a consacré d'importantes ressources à l'élaboration et à la mise en œuvre de diverses mesures susceptibles d'améliorer ses méthodes administratives, y compris un renforcement de ses pouvoirs de gestion et de ses obligations de rendre compte de ses activités, de meilleures infrastructures de gestion, une plus grande souplesse financière et l'adoption d'un processus de planification stratégique.

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, et à la suite d'une évaluation de ses capacités de gestion effectuée en 2002, la Commission a complété un plan d'action concernant la mise en œuvre de pratiques de gestion modernes; la mise en œuvre du plan d'action est censée débiter au cours de l'année fiscale 2004-2005.

Le plan d'action concernant la mise en œuvre des pratiques de gestion moderne comporte notamment l'élaboration d'un processus officiel de planification annuelle des activités. Cette partie du processus est déjà amorcée et le Plan d'affaire 2004-2005 figurera sur le site Internet de la Commission (http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Comme les autres organismes et ministères, la Commission participera, si requise, aux examens des dépenses entreprises par le Comité sur l'examen des dépenses du Cabinet. Dès qu'ils seront disponibles, les rapports sur les diverses étapes de ces examens, ses résultats et les activités qui en découleront seront également affichés sur le site Internet de la Commission (http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

3.2.3 Ressources humaines

Un autre risque auquel s'expose la Commission dans la poursuite de ses principaux objectifs concerne ses employés. Bien que le roulement du personnel ne soit pas très élevé lorsqu'il est mesuré en chiffres absolus, le départ de deux ou trois employés sur une période d'un an pour un petit organisme comme la Commission, dont les effectifs passera à dix-sept lorsque la réorganisation sera complétée, peut avoir un impact important sur sa capacité d'atteindre les objectifs de l'année : il y a perte de mémoire institutionnelle, des fonctions clés doivent être rajoutées aux responsabilités des autres employés et le processus de recrutement et de nomination peut s'étendre sur plusieurs mois.

La Commission continue d'évaluer ses besoins de personnel et de scruter ses mesures de remplacement d'employés pour faire en sorte que la prestation des services ne subisse aucun préjudice suite aux départs d'employés.

En 2002, la Commission a participé au sondage pour les employés de la fonction publique. Bien que les résultats du sondage aient été généralement positifs, on a décelé

3.2 Défis en matière de planification

Les Canadiens souhaitent avoir accès aux informations et aux services qui les concernent selon des modalités justes et équitables, commodes, à des coûts abordables et dans des délais raisonnables. C'est pourquoi, à titre d'organisme du gouvernement du Canada, il incombe à la Commission de concentrer ses efforts sur les besoins des personnes qui sollicitent son aide soit pour déposer une plainte ou une demande d'examen, soit pour obtenir de l'information. À cet égard, il est tout aussi important de faire en sorte que les personnes faisant l'objet d'une plainte soient traitées de manière équitable constituant aussi une priorité. Cette obligation signifie entre autres que, dans la mesure où le permettent les circonstances et l'équité, les questions dont est saisie la Commission doivent être réglées sans formalisme et avec célérité.

Le processus de planification soulève certains défis pour la Commission, surtout en ce qui a trait au nombre, à la complexité et à la nature des plaintes qu'elle est censée traiter au cours d'une année donnée, mais aussi pour ce qui est de la dotation et, en 2004-2005 en particulier, pour ce qui est des ressources financières et humaines dont elle disposera.

3.2.1 Nombre et complexité des plaintes et enquêtes

Il est impossible de prédire le nombre de plaintes qui seront déposées pendant la période de planification, le nombre de plaignants qui demanderont à la Commission d'examiner l'enquête entourant leur plainte ou le nombre de plaintes d'intérêt public et nécessitant, de ce fait, une enquête publique, qui est une démarche plus coûteuse, ou une audience. Après quatre ans d'activité, il est sans doute trop tôt pour affirmer qu'une tendance se dessine, mais les plaintes reçues par la Commission sont généralement un peu moins nombreuses que celles reçues par les autres organismes de surveillance civile du maintien de l'ordre au Canada.

Les dépenses que la Commission prévoit effectuer doivent également tenir compte des dépenses inhabituelles auxquelles certaines de ses enquêtes peuvent donner lieu. Dans certains cas, il peut arriver que l'on doive interviewer seulement deux ou trois personnes vivant dans une même localité, mais d'autres cas peuvent exiger que plus d'une douzaine de personnes réparties un peu partout au pays soient interviewées.

De même, certains dossiers relativement simples peuvent être traités en quelques semaines. Toutefois, d'autres enquêtes peuvent nécessiter l'examen de centaines de pages de documents et de multiples heures d'audition de témoins, de sorte qu'il faut plusieurs mois pour les mener à bien. Le coût d'une enquête exhaustive d'intérêt public peut être supérieur à 200 000 \$. Les rapports d'enquêtes d'intérêt public, de même que les résumés des plaintes ayant été examinées ou révisées par la Commission peuvent être consultés sur notre site Internet (http://www.mpecc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Vu qu'on ne peut envisager comme solution de ne pas faire une enquête à la suite du dépôt d'une plainte présentée en toute bonne foi, la Commission a mis au point une stratégie de gestion du risque et des mesures d'urgence afférentes qui lui permettront

Section 3 : *Survivance de la planification*

Si la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire est en mesure de mettre en œuvre son programme, c'est qu'elle est financée en grande partie par les dépenses d'exploitation. La Commission est un organisme quasi judiciaire qui fait rapport de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

3.1 *Surveillance civile au sein du système de justice militaire*

La Commission a été créée par le Parlement dans le cadre d'un programme de modernisation du système de justice militaire canadien institué à la suite de divers incidents ayant beaucoup retenu l'attention au cours des années 1990.

La *Loi sur la défense nationale* prévoit maintenant une procédure aussi bien pour le traitement et les enquêtes concernant des plaintes relatives à la conduite des membres de la police militaire que pour le traitement et l'examen des enquêtes en question; elle prévoit en outre un mécanisme en vertu duquel les membres de la police militaire peuvent déposer une plainte s'ils estiment qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale est intervenu dans leur travail d'enquête ou a tenté de le faire.

La Commission formule des recommandations fondées sur les conclusions de ses examens et enquêtes concernant les plaintes. Bien que ses recommandations ne soient pas d'application obligatoire si les autorités à qui elles sont présentées décident de ne pas y donner suite, les motifs de leur décision doivent être communiqués au ministre et à la présidente.

Bien que les recommandations de la présidente puissent donner lieu à la censure de la conduite des personnes concernées par la plainte, elles visent d'abord et avant tout à remédier à toute difficulté systémique susceptible d'avoir conduit à la situation ayant fait l'objet de la plainte. Par exemple, les recommandations de la présidente ont permis d'améliorer la politique et les procédures afférentes aux activités de surveillance des membres de la police militaire, ainsi que la formation de ces derniers dans des domaines aussi variés que la rédaction de rapports et la discrétion policière.

La Commission n'agit pas à titre de représentant de l'une ou l'autre des parties concernées par une plainte. Son rôle consiste à mener une enquête indépendante et impartiale pour en arriver à des conclusions et à des recommandations objectives fondées sur les renseignements obtenus des plaignants, des personnes visées par la plainte, des témoins et des autres personnes pouvant aider à découvrir la vérité au sujet des événements faisant l'objet de la plainte.

Section 2 : Raison d'être

Le Parlement a créé la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada pour faire en sorte que le traitement des plaintes relatives à la conduite des membres de la police militaire des Forces canadiennes et à l'ingérence dans les enquêtes de la police militaire se déroule de manière indépendante, impartiale, rigoureuse et rapide.

En s'acquittant de son mandat et en soutenant les principes d'intégrité, d'équité et de transparence, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire renforce le professionnalisme de cette dernière, contribuant ainsi à maintenir la confiance des forces canadiennes, du ministère de la Défense nationale et de tous les Canadiens envers le système de justice militaire.

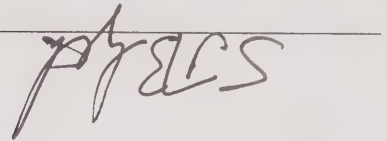
Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005 (RPP) de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes et exigences énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il présente une description fidèle des plans et des priorités de la Commission.
- Il respecte les directives énoncées dans le Budget du ministre des Finances et celles du Secrétaire du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux données relatives aux dépenses prévues.
- Il est complet et exact.
- Il est fondé sur de bons systèmes sous-jacents d'information et de gestion.

Les membres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et autorisations accordées.



Nom : Stanley Blythe

Titre : Directeur exécutif intérimaire,

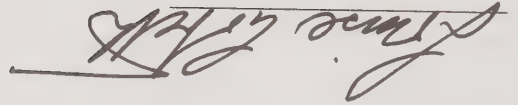
Date : 27 juillet, 2004

Dans le cadre de ses efforts constants visant à mettre en œuvre les principes d'un contrôle moderne, la Commission a mis au point un plan d'action de vérification à l'intérieur et a complété son plan d'action concernant la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne. Un plan d'affaire sera adopté au début de l'exercice financier 2004-2005, de sorte que la Commission satisfera entièrement aux exigences en matière de rapports. Ce document sera toutefois modifié au cours de l'année puisque la Commission doit revoir ses objectifs stratégiques compte tenu de la réduction de son personnel et, prochainement, de son enveloppe budgétaire.

À mi-parcours de l'exercice financier 2003-2004, dans l'espoir de mieux évaluer l'efficacité de nos initiatives internes, j'ai demandé à Conseils et Vérification Canada de procéder à un examen exhaustif de nos opérations, politiques et pratiques financières. Je me réjouis de signaler que, bien que Conseils et Vérification Canada ait détecté quelques domaines mineurs où la Commission pourrait améliorer ses systèmes et procédures, il a été établi qu'il n'y avait aucune lacune importante dans nos méthodes de gestion. Nous travaillons également à mettre en œuvre les quelques recommandations faites par Conseils et Vérification Canada.

Au cours de l'exercice 2004-2005, en plus de mettre en œuvre ces initiatives internes et les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de rapports, la Commission rendra compte de ses activités aux Canadiens en publiant les frais voyage, de représentation et d'accueil de la présidente sur notre site Internet (http://www.mppc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Bien que cette période de transition apporte de nombreux défis, nous abordons l'exercice 2004-2005 avec un souci constant d'assurer une surveillance civile efficace de la police militaire, de nous acquitter de notre mandat de manière satisfaisante et de faire bon usage des fonds que les Canadiens ont mis à la disposition de la Commission.



Louise Cobetto,
Présidente

Section 1 : Message de la présidente

L'exercice financier 2004-2005 sera le cinquième exercice de fonctionnement complet de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada et, si l'on fait exception de la période qui l'a vu naître, il se pourrait que ce soit le plus difficile depuis sa création encore récente.

À la suite du rapport du Comité consultatif du ministre sur l'efficacité administrative, le ministre de la Défense nationale a demandé que l'on procède à un réaménagement des ressources de certains organismes relevant du ministère de la Défense nationale. Ce réaménagement entraînera une réduction pouvant atteindre jusqu'à 30 pour cent des ressources mises à notre disposition en 2004-2005.

En outre, dans le rapport afférent à l'examen quinquennal indépendant de la *Loi sur la défense nationale* effectué en 2003, l'ancien juge en chef de la Cour suprême Antonio Lamer, tout en insistant sur le caractère impératif d'une surveillance civile indépendante de la police militaire, a fait état du nombre de plaintes et de demandes d'examen de plaintes adressées à la Commission. Pour s'assurer que ses ressources humaines et financières sont proportionnées à son volume de cas, et à la suite d'une recommandation de l'ancien juge en chef, Conseils et Vérification Canada a récemment effectué une étude organisationnelle approfondie de la Commission et une analyse de sa charge de travail.

Les résultats de l'étude et de l'analyse m'ont été communiqués à la fin janvier 2004 et, quelques jours après, le personnel de la Commission a été informé de mes décisions relatives à la réorganisation. La Commission continue d'élaborer un nouveau modèle de prestation de services et une structure de gestion susceptible d'en assurer le contrôle. Le nouveau modèle repose sur le travail d'équipe, l'exécution de tâches multiples et la flexibilité. La Commission a aussi obtenu l'avis du Secrétaire du Conseil du Trésor afin de modifier l'Architecture du programme d'activités (autrefois le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation), de manière à tenir compte des modifications apportées à l'organigramme de la Commission et de la réduction souhaitée de son enveloppe budgétaire.

Compte tenu de cette importante et très récente réorganisation (10 ETP ont été éliminés), je tiens à rappeler que les chiffres concernant l'ensemble des dépenses prévues et les dépenses prévues au titre de résultats stratégiques particuliers figurant dans ce rapport sont tout au plus des estimations reposant sur les meilleures informations dont dispose la Commission lors de sa préparation. À l'automne, la Commission fera certaines recommandations afin de réduire ses niveaux de référence conformément à la réduction de 30 pour cent des ressources souhaitée par le Ministre de la Défense nationale. Nonobstant ces incertitudes, je tiens à signaler que la Commission se réjouit de l'occasion qui lui est offerte d'améliorer l'efficacité de ses activités. À titre de présidente, ce n'est pas sans fierté que je signale que, depuis sa création, la Commission a géré son programme et atteint ses objectifs sans dépenser les montants alloués et ce, pour une moyenne de plus de 10 pour cent pour toute cette période.

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE..... 2

DECLARATION DE LA DIRECTION 4

SECTION 2 : RAISON D'ÊTRE 5

SECTION 3 : SURVOL DE LA PLANIFICATION..... 6

SECTION 4 : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 10

RÉSUMÉ..... 10

DÉTAILS..... 11

SECTION 5 : ORGANISATION..... 16

RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEUR D'ACTIVITÉ..... 16

RESPONSABILISATION 17

PRÉVISIONS DES DÉPENSES DE LA COMMISSION 18

SECTION 6 : ANNEXES 19

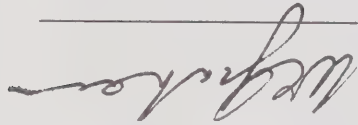
ANNEXE 1 – COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE 19

Commission d'examen des plaintes
concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable William Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-64

ISBN 0-660-62539-3



Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



NAFTA Secretariat, Canadian Section

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

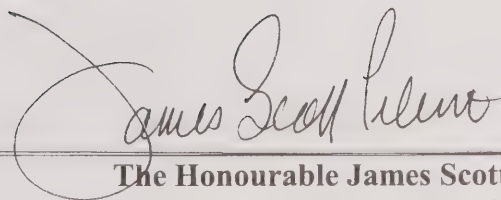
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-94
ISBN 0-660-62506-7



NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

2004-2005
Estimates

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in black ink, reading "James Scott Peterson". The signature is written in a cursive style with a large, looping initial 'J'.

The Honourable James Scott Peterson
Minister of International Trade

TABLES OF CONTENTS

SECTION 1: INTRODUCTION

A. MESSAGE OF THE MINISTER	1
B. MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT.....	3
SECTION 2: RAISON D'ÊTRE.....	4

SECTION 3: PLANNING OVERVIEW

3.1 CRITICAL ISSUES	4
3.2 TRENDS	5
3.3 RECENT DEVELOPMENTS.....	5
3.4 RISKS AND CHALLENGES	6
3.5 STAKEHOLDERS AND STRATEGIC RELATIONSHIPS.....	7
3.6 ONGOING AND LONG-TERM COMMITMENT STATEMENT TO THE MANAGEMENT OF CHANGE	7

SECTION 4: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

4.1 SUMMARY.....	9
4.2 DETAILS	16
4.2.1 CASE MANAGEMENT, PROFESSIONAL AND ADMINISTRATIVE SUPPORT SERVICES	16
4.2.2 MOTIONS, RESPONSES AND ORDERS SUMMARIES	16
4.2.3 INFORMATION MANAGEMENT INITIATIVES	17
4.2.4 LIBRARY SERVICES.....	18
4.2.5 NAFTA SECRETARIAT WEB SITE	18
4.2.6 SERVICE STANDARDS SURVEY.....	19
4.2.7 EMPLOYEE DEVELOPMENT PROGRAMS	19
4.2.8 DIGITIZATION OF HISTORICAL DISPUTE SETTLEMENT DOCUMENTS	20
4.2.9 DISASTER RECOVERY PLAN	21
4.2.10 ADOPTION OF ISO 9001: 2000 STANDARD	21
4.2.11 PREPARING FOR POTENTIAL NEW ROLES	21
4.3 INTEGRATING MODERN COMPTROLLERSHIP ISSUES	22
4.3.1 VALUES AND ETHICS.....	22
4.3.2 TBS MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK	23
4.3.3 INTERNAL AUDIT PROCESS	23
4.3.4 RISK MANAGEMENT FRAMEWORK.....	23
4.3.5 PROGRAM EVALUATION	24

SECTION 5: ORGANIZATION

5.1 INTRODUCTION	24
FIGURE 1: SUMMARY OF MANDATED RESPONSIBILITIES	26
5.2 ROLES	27
5.3 RESPONSIBILITY CHART	27
FIGURE 2: THE NAFTA SECRETARIAT, CANADIAN SECTION’S ORGANIZATIONAL STRUCTURE	27
5.4 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING	28
TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING	28

SECTION 6: ANNEXES

TABLE 2: SOURCE OF NON-RESPONDABLE REVENUE	28
TABLE 3: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR	29

SECTION 7: OTHER INFORMATION

7.1 SPENDING AUTHORITIES	29
TABLE 4: SPENDING AUTHORITIES – MINISTRY SUMMARY PART II OF THE ESTIMATES	29
7.2 MANDATED RESPONSIBILITIES	30
FIGURE 3: MANDATED RESPONSIBILITIES CHART	30

ANNEX A – GUIDING PRINCIPLES	31
---	-----------

ANNEX B – HOW TO CONTACT US	32
--	-----------

Section 1: Introduction

A. Message of the Minister

January 1, 2004 marked the 10th anniversary of the highly successful North American Free Trade Agreement (NAFTA) between Canada, the United States and Mexico. One aspect of the Agreement that has greatly contributed to its success is the inclusion of the innovative dispute settlement process administered by the tri-national NAFTA Secretariat.

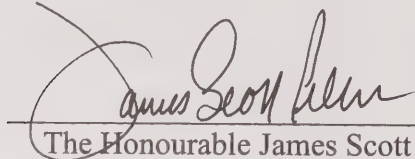
The Secretariat principally provides independent professional support to the expert panels that adjudicate countervailing and antidumping duty disputes involving the NAFTA parties. Since its establishment, the Secretariat has become a world-renowned centre of expertise on the management of the dispute settlement process. It has developed effective and efficient procedures, attracted rosters of highly qualified trade law experts to hear cases, and ensured the smooth administration of the NAFTA's dispute settlement machinery.

Cognizant of Canada's heavy reliance on trade with our NAFTA partners, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat has played a lead role in establishing the Secretariat as a professional organization. In recent years, it has spearheaded the development of a tri-lingual NAFTA Secretariat Web site, created information tools to support the work of panelists, and made the results of NAFTA panels readily accessible to the legal and academic communities.

Highlights of the Canadian Section's planned activities for the coming year include:

- seeking International Standards Organization (ISO) 9001: 2000 certification for the core operations of the Canadian Section;
- supply the elements of the full process of dispute resolution between the investigating authority and the binational panel and increase the comprehension of panel decisions, by locating and incorporating on the Web site the agency's final determination and if applicable, determinations on remand pursuant to panel decisions; and
- digitizing unclassified dispute settlement pleadings and past motions, responses and orders introduced during panel reviews, in order to increase their accessibility to the public and facilitate research by panelists and their assistants.

These are among a series of management improvements the Canadian Section has been implementing over a four-year period as part of the Secretariat's move from its early "birth and growth" phase (1994–1999) to a steady "institutionalization" phase (2000-2005). The result is even better service for Canadians who rely on effective dispute settlement to keep trade flowing to and from our NAFTA partners.



The Honourable James Scott Peterson
Minister of International Trade

B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the NAFTA Secretariat, Canadian Section.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the Treasury Board Secretariat (TBS).
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying agency information and management systems.

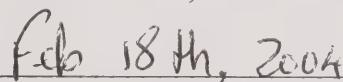
The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



François Raynauld, Ph.D.

Secretary

NAFTA Secretariat, Canadian Section



Date

Section 2: Raison d'être

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat has one primary objective: to maintain a high level of impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, pursuant to Article 2002, in order to help preserve the benefits of free trade for all Stakeholders.

Section 3: Planning Overview

Our organization is funded through operating expenditures.

3.1 Critical Issues

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat has operated effectively for 10 years since the coming into force on January 1, 1994 of the North American Free Trade Agreement. It also served for five years previously as part of the Binational Secretariat for the Canada – United States Free Trade Agreement. Surveys of panelists in past years have demonstrated a very high level of satisfaction with the services provided by the Canadian Section, and the national Parties to the NAFTA have indicated their ongoing support for the Section's activities.

In organizations that have reached such a level of maturity, the risk exists that management and employees will gear back and assume that established routines and practices are sufficient to carry the organization into the future. Canadians expect more. Changes in the international political and economic environment, advances in technology, human resources realities and new government initiatives concerning public service management require that, to remain successful, organizations must constantly assess their situation and take appropriate actions.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat therefore continues to review, consolidate and improve its management processes and systems. This results in substantial changes in how the Canadian Section does business, affecting such

areas as human resources management, the use of information technology, and strategic planning processes. It will be critical to bring this work to a successful conclusion – and then to ensure that the momentum for further improvement is maintained.

3.2 Trends

Trade issues will likely have a high profile over the coming year as government negotiators attempt to improve the international global trading environment through the World Trade Organization (WTO), and Western hemisphere countries seek to conclude a Free Trade Area of the Americas Agreement by January 2005. The latter, particularly, could have implications for the NAFTA Secretariat, and the Canadian Section is monitoring the discussions closely in order to be ready in the eventuality that its mandate is expanded.

Current strains in the Canada – United States trade relationship, particularly surrounding the softwood lumber and wheat issues, have increased the strategic role and importance of the NAFTA dispute settlement process. In fact, recent NAFTA panels have performed well, though perhaps not as expeditiously as some observers might have desired. The Agreement has allowed both governments to address the issues through known procedures, making panel decisions conclusive.

3.3 Recent Developments

The Mexican Section of the NAFTA Secretariat has taken the lead in the implementation of a quality management system based on rules developed by the International Standards Organization (ISO). ISO 9001: 2000 is a tool for use in the continuous quality improvement process. The adoption of these standards is aimed at delivering projects and services that consistently meet or exceed its clients' quality expectations. An independent, external body will regularly audit the organization's quality management system to ensure that it conforms to the requirements specified in the standards. The motivation for the Canadian Section to follow the example of the Mexican Section is discussed in section 4.2.10.

In an effort to increase the services offered by the Secretariat in the three NAFTA countries, the Canadian Section's library and reference centre catalogue of holdings has been distributed in CD-ROM format to the members of all three rosters of international trade experts that may be called to adjudicate a trade dispute between two signatories of the NAFTA. They are now able to borrow the publications listed to facilitate their research needs or increase their knowledge of particular trade issues.

Finally, in addition to his responsibilities in relation to the Canadian Section of the NAFTA Secretariat, the Secretary recently agreed to head the Council of the Network of Departmental Official Languages Champions over the next year. The members of this network will act as leaders and agents of influence to promote linguistic duality within an exemplary public service and to enhance the vitality of Canada's official language minority communities. The appointment by his peers reflects the Secretary's strong ongoing support for Canada's linguistic duality during the last three years, as official language champion for the Secretariat. Furthermore, The Secretariat now provides office space for the Council's Coordinator. There are no costs to the Secretariat associated with this initiative, as the Council will be funded separately.

3.4 Risks and Challenges

In administering the dispute settlement provisions of the NAFTA and other agreements for which it is responsible, the Canadian Section faces the following risks and challenges:

- By operating in a tri-national, trilingual, multicultural environment, new initiatives require extensive consultation and negotiation amongst the national sections of the Secretariat before they can be implemented.
- As a specialized small agency, the Secretariat constantly faces the risk of losing key employees as few lateral career opportunities exist and as a range of tasks are to be performed by a small number of people. Therefore, constant interaction and leadership is required to make certain that the Secretariat employees acquire new skills while at the same time ensuring that all employees maintain a strong sense of realization and usefulness to the Secretariat. In short, job satisfaction facilitates retention of human resources.
- The Canadian Section has an obligation to remain independent of the Government of Canada while still contributing to the achievement of key government management priorities such as Government on-Line (GoL), effective communication with the public, Public Service recruitment and retention, employment equity, and Modern Comptrollership. Applying each initiative requires constant vigilance so that the Canadian Section of the Secretariat continues to be perceived by its United States and Mexican counterparts as a separate entity from the government.

3.5 Stakeholders and Strategic Relationships

The Canadian Section's relationship with its counterpart sections in the United States and Mexico is fundamental to its effective performance, since many management initiatives can only be implemented fully with the agreement and cooperation of the other two sections. For example, no changes can be introduced to the content of the tri-national NAFTA Secretariat Web site without the agreement of all three sections, while any additions to the Canadian Section's part of the site must not cause controversy with the other national sections. More substantial initiatives, such as the creation of specialized databases designed to serve all three sections, require even closer cooperation.

Another key relationship is that with the Department of International Trade Canada (ITCan) when dispute settlement procedures are initiated. The relationship needs also to be close enough for the Canadian Section to remain aware of key trends and developments in trade policy that could affect the Secretariat operations. At the same time, however, the Canadian Section must maintain its independence from the Government of Canada, including ITCan, in order to preserve both the reality and the appearance of impartiality as it performs its mandated duties.

A third set of key relationships is with the small agency communities in the Government of Canada. The Canadian Section shares information and best practices with other small agencies and collaborates with them to obtain services or carry out projects that would otherwise be costly to manage alone. Cooperation is achieved through such inter-agency bodies as the Small Agencies Administrative Network.

3.6 Ongoing and Long-term Commitment Statement to the Management of Change

Believing that governance and accountability are matters of national interest, management at the Canadian Section of the NAFTA Secretariat is working to foster staff involvement in key change management issues. All are expected to contribute according to their areas of interest. For example, the Manager of HR Services suggested that she could take classification officer training, citing the need for an agency such as ours to share services with other agencies of similar size in order to make optimum use of government resources. Management of change in such a circumstance involves reorganizing work, initially to make it possible for the person to receive the training in question, and then to be able to second the person to other agencies on a periodic basis.

Beginning in 2004, memoranda of understanding on classification services will be signed between the Secretariat and other small agencies in order to have line positions analyzed, evaluated and classified without paying high consulting fees. The service also includes on-site interviews, relativity analysis and expert advice on organizational design. By drawing on the skills of the Manager of HR Services to develop clustering opportunities with other small agencies, our agency can improve their management capability while saving government wide on consultants' fees. The training received has moreover provided our employee with meaningful experience and prospective career development.

Management of change in a small agency also covers the important question of succession planning. Over the next fiscal year, the Deputy Registrar will be completing ambitious training to obtain a certificate in Court Management offered by the National Center for State Courts in the United States. This academic program is specifically aimed at court managers and offers a great opportunity to look at issues affecting today's tribunals. The training is sure to help the Deputy Registrar take on more important functions in the medium term while strengthening the capacity of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat.

The Secretary contributes by ensuring that such initiatives are recognized as best practices among the small agency community. For example, he presented a paper on the management of change at the Performance Planning Exchange 2003 Seventh Annual Symposium (May 22, 2003), a conference sponsored by the Canadian Centre for Management Development (soon to be known as the Canada School of Public Service) and his text was requested by the organizers for publication.

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcomes

4.1 Summary

- The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one business line and therefore, a single strategic outcome to achieve. This year, with the implementation of Modern Comptrollership (MC), a second strategic outcome is included specifically for MC.
- All priorities identified as "New" are in fact ongoing activities that will receive a special attention in 2004-2005. Projects associated with these priorities are described in details in Section 4.2.
- All priorities identified as "Previous" are completed and have been reported on in earlier DPRs; these priorities will be dropped from the RPP in 2005-2006.

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Appropriate administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, the Canada-Israel Free Trade Agreement, the Canada-Chile Free Trade Agreement, and the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness while providing quality services.	Support to Stakeholders <ul style="list-style-type: none"> • providing: <ul style="list-style-type: none"> - timely and accurate information - research support - procedural advice - administrative support - assistance to the relevant free trade commissions, the related committees and the working groups • responding to queries • planning and coordinating activities to provide logistical support to all panels established under the relevant agreements 	1,122	1,122	1,122	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing (See 4.2.1) • Ongoing • Ongoing

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Unbiased and Equitable Administrative Process <ul style="list-style-type: none"> • applying fair and equitable procedural and administrative policies • ensuring compliance by panelists to the Rules of procedures and to the Code of Conduct • administering a court-like registry for the panel review process 	47	47	47	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing • Ongoing • Ongoing

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Highest Quality Service <ul style="list-style-type: none"> • developing a plan for the Government on-Line initiative to ensure connectivity with the NAFTA Secretariat Web site infrastructure • updating the information technology used in service delivery including the Registry information system, the library, the motions, responses and orders database and the NAFTA Secretariat Web site • maintaining the performance of current and new information technology settings • conducting research and analysis in areas of trade dispute resolution mechanisms • monitoring client level of satisfaction by conducting surveys upon the completion of panel reviews • promoting on-going employee professional development 	597	597	597	<ul style="list-style-type: none"> • Previous (See DPR 2002-2003, p. 12) • New (See 4.2.2 to 4.2.5) • Ongoing • Ongoing • New (See 4.2.6) • New (See 4.2.7)

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Openness and Accountability <ul style="list-style-type: none"> • providing access to documents, decisions, reports and statistical information • promoting the full understanding of Canada's free trade goals and achievements to all levels of government, the private and voluntary sectors, individuals and the media through the provision of effective communications including the production of brochures and pamphlets • developing policies, procedures and systems for archiving panel review records and for managing all other documents related to the dispute settlement provisions of the relevant 	275	275	275	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing • Ongoing
					<ul style="list-style-type: none"> • New (See 4.2.8)

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Operational Efficiency and Effectiveness <ul style="list-style-type: none"> • ongoing enhancement of the NAFTA Secretariat Web site by adding functionality • elaborating plans for implementing, installing and supporting current and new information technology systems • establishing, in coordination with other national sections, management, policy and procedural frameworks in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat • providing financial administration support to panels • planning and coordinating activities to provide logistical support to all panels established under the relevant Agreements 	457	457	457	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing • New (See 4.2.9) • New (See 4.2.10) • Ongoing • Ongoing

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	National/International Collaboration <ul style="list-style-type: none"> • coordinating with other national sections the establishment of management, policy and procedural frameworks in fulfilling the mandate of the NAFTA Secretariat • developing a roster of assistants in collaboration with other national sections • being available to assist with the start-up of the designated Israeli Agency, the Chilean national Section and the Costa Rican National Section, for the administration of the dispute settlement provisions of the Agreements • consulting and liaising with other government and non-governmental organizations to keep abreast of developments in trade issues and practices and dispute resolution mechanisms 	228	228	228	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing • Previous (See DPR 2002-2003 p. 14) • Ongoing • New (See 4.2.11)

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources (\$ thousands)			Type of Priority
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Provide assurances to Canadians that the Secretariat has appropriate controls and effective decision-making.	Integrating Modern Comptrollership Issues <ul style="list-style-type: none"> • implementing Action Plan resulting from Capacity Assessment • internal audit • risk management • program evaluation • values and ethics 	25	25	25	<ul style="list-style-type: none"> • Previous (See DPR 2002-2003 p. 14-15) • New • New • New • New
Total: See Spending Authorities under Section 7.1:		2,751	2,751	2,751	

4.2 Details

4.2.1 Case Management, Professional and Administrative Support Services

During the 2004-2005 fiscal year, the three national sections of the Secretariat will continue to administer all panel proceedings that were filed in prior years and that were still active at the time of writing this report. As well, additional panel reviews could be filed during that period. The Registry will process and preserve panel review documents, issue panel decisions and orders, while ensuring confidentiality of proprietary information, speedy service, timely communication and research activities throughout the life of the panel proceedings.

More specifically, the Canadian Section will be involved in the joint administration of the following panel reviews:

- Pure Magnesium from Canada (Full Sunset Review of the Antidumping Duty Order)
- Magnesium from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders)
- Carbon Steel Products from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders)
- Softwood Lumber from Canada (Dumping)
- Softwood Lumber from Canada (Countervailing Duty)
- Softwood Lumber from Canada (Injury)
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Countervailing Duty)
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Injury)
- Alloy Magnesium from Canada (Final Results of Countervailing Duty New Shipper Review)
- Durum Wheat and Hard Red Spring Wheat from Canada (Countervailing Duty)
- Hard Red Spring Wheat from Canada (Injury)
- Pure Magnesium from Canada (Extraordinary Challenge Committee (ECC) Proceeding)

4.2.2 Motions, Responses and Orders Summaries

In 2003-2004, the Canadian Section has fulfilled the objective of summarizing all motions, responses and orders filed to date in Canadian NAFTA panel reviews and integrated the summaries into the Registry Information System. Now, the three national sections have agreed on a division of work to achieve the totality of summaries for cases filed in the three countries as soon as feasible. Further, the

Canadian Section has undertaken to make available as part of this unique database, all the summary information already compiled on motions, responses and orders filed or issued under the predecessor trade agreement between Canada and the United States.

Within the Canadian Section, articling students working under an agreement with the Department of Justice Legal Excellence Program have made and will continue to make a significant contribution to this project in collaboration with the Legal Counsel.

In 2004-2005, the NAFTA Secretariat will enter its third consecutive year of participation in this Agreement. It allows law school graduates with an interest in international trade to gain a good knowledge of the procedural aspects of dispute settlement under the Agreement and acquire a familiarity with the legal issues presented to panels. The students work with the legal counsel on various projects for the development of legal tools to facilitate the task of panel members. As well, articling students are provided with as much exposure to the process as is practicable by attending hearings and preparing summaries of the issues raised in a case.

4.2.3 Information Management Initiatives

At the heart of the Secretariat's functions lies the Registry Responsibility Centre (RC). Therefore, most of the initiatives relating to the improvement of the Secretariat's information management function, such as the digitization of historical dispute settlement documents (see 4.2.8), are directly related to the Secretariat's Registry operations. The Secretariat has in the past managed its Registry and Information Management Services as independent RCs. Over the last few years, Management has ensured that its archiving system for corporate documents was updated and has previously reported that this task is now completed (see the NAFTA Secretariat, Canadian Section, DPR for the period ending March 31, 2002 on page 11). In addition, the Secretariat's library collection has been catalogued. An agreement with Library and Archives Canada now permits Canadians to borrow titles from this catalogue (see the NAFTA Secretariat, Canadian Section, DPR for the period ending March 31, 2003 on page 13).

Effective April 1, 2004, the Registry and Information Management RCs will be combined, and the Registrar will be solely responsible for overseeing all aspects of information management in the Canadian Section, including the library. This is expected to increase the integration of technical and operational considerations in information management projects, while reducing operating expenses.

The Deputy Registrar will assume, in addition to the project management functions associated with the digitization initiative, direct responsibility for Government on-Line (GoL) as well as the maintenance of all panel review files including historical files, and under the direction of the Registrar, will manage the information management functions related to the Secretariat's Web site.

Also affecting the information management aspect of Registry operations will be the implementation of the ISO standards (see 4.2.10). The application of these international standards will streamline existing information management procedures and allow for the codification of established practices.

4.2.4 Library Services

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat continues to expand its office library, which contains books and publications on dispute settlement and international trade. This collection makes the library a centre of excellence on these subjects, and is of special interest to dispute settlement panel participants and academics for research purposes.

Through local municipal libraries' inter-library loan protocol, the Secretariat's collection is also available to the general public, as explained above. The Secretariat will continuously update the catalogue by author on a quarterly basis, and make it available for consultation on the Canadian Section of the NAFTA Secretariat Web site.

In 2003-2004, the Canadian Section nearly doubled the size of its collection from the previous year. In the coming year, \$10,000 will be expended to increase the number of available books and periodicals. Also, roster members from all three NAFTA countries have been invited to deposit their own publications to enhance the library collection.

4.2.5 NAFTA Secretariat Web Site

In an effort led by the Canadian Section, the tri-national NAFTA Secretariat Web site was upgraded substantially during 2003-2004 (see www.nafta-sec-alena.org).

In 2004-2005, improvements will be concentrated on users' feedback and Treasury Board of Canada's other common look and feel requirements. Special attention will be dedicated to comments received from various visitors to the trilateral Web site as part of our commitment to continually better our services and information offered through the site. Further consultations with our United States and Mexican counterparts will be held to better assess and monitor feedback received.

Also, the NAFTA Secretariat Web site already provides official versions of panel decisions reviewing national agencies' final determinations under the Chapter 19 of the Agreement¹. In 2004-2005, the Secretariat will endeavour to supply all the elements of this judicial process by posting, together with the panel decisions, the initial determinations subject to panel review and determinations on remand made in reply to panel decisions, when applicable. This initiative follows the realization that such information is valued by the international trade law community and is not readily available anywhere else.

4.2.6 Service Standards Survey

Upon completion of a panel review administered by the Canadian Section, panelists are asked to complete a survey indicating their level of satisfaction with the services provided by the Canadian Section. Since several years, the survey results provide useful information for measuring performance and improving service quality.

One of the projects identified in our Modern Comptrollership Action Plan was to develop an equivalent survey for legal counsels representing participants in a dispute. A lot of consideration was given to the design of the survey in order to obtain results that would not be biased by the outcome of the panel decision in the case in which they were involved. Efforts were also made to keep questions similar to the ones found in the panelists' questionnaire so that similarities and differences could be drawn from it as to the perception of our work.

4.2.7 Employee Development Programs

Each employee of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat has signed an agreement with management that sets out performance expectations and a developmental plan that balances career aspirations with office requirements. In 2004-2005, the Canadian Section will commit \$80,000 for training and career

¹By way of background information, a panel is formed at the request of an industry group that has been involved on one side or another in an investigation over allegations of dumping (exporting a product at a price below its domestic cost) or over subsidization (exporting a product whose cost has been lowered through a public subsidy). In Canada, these investigations are conducted by the Canadian Customs and Revenue Agency (CCRA now known as the Canada Border Services Agency) and its final determination ordering the imposition of a dumping and/or countervailing duty can be appealed to the NAFTA Secretariat. Moreover, for these duties to apply, a separate investigation is conducted by the Canadian International Trade Tribunal (CITT) to review whether these dumped and/or subsidized products have injured the Canadian industry. If no injury is found, the duties are lifted. This final determination by the CITT can also be appealed to the NAFTA Secretariat, most likely by the industry group in Canada that initiated the CCRA investigation in the first place. As a general rule, when the CITT does find injury in Canada, it will be the U.S. industry group that will request a panel review of its decision because they object to paying a dumping duty.

development. These agreements and the associated plans are central aspects of efforts to retain employees and prepare them to serve Canadians in other domains of the public service.

In support of the Government of Canada's "Employer of Choice" initiative to recruit individuals into the public service, the Canadian Section will continue its participation in a joint venture program with the Public Service Commission to attract administrative assistants from employment equity groups.

The Secretariat will also continue employing university and high school co-op students and summer students. To ensure these students have access to a broad range of work experiences within the office, they will now report to the Deputy Secretary rather than to individual RC managers.

4.2.8 Digitization of Historical Dispute Settlement Documents

As a quasi-judicial institution and pursuant to the Rules of procedure, the NAFTA Secretariat is required to preserve hard copy originals of all the documents filed in a dispute settlement proceeding (technically in perpetuity – it has to make panel review files readily accessible to employees, panelists hearing active cases, lawyers, historians and students who are researching cases). However, to ensure the integrity of the original documents, Secretariat staff must at this time make photocopies and provide these to requesters. This can be a time-consuming process and it seems outdated to researchers to obtain this kind of indirect access to the records.

The Canadian Section concluded that its clients would be better served if historical panel review files were available in digital form. Then, records of interest to a particular researcher can be potentially loaded onto a CD or downloaded from a Web site. In 2004-2005, the Section will expend \$60,000 to complete the conversion of hard copy records to digital format, in a fully searchable database. The existence of these documents in a digital form will also help mitigate the risk of loss or deterioration of the original documents by reducing significantly the need for their handling. This initiative will also address the issue of Business Continuity in the event of an emergency situation. The project will be under the management of the Deputy Registrar.

Because the volume of records is substantial, the electronic documents will be stored on a separate server, accessible through the NAFTA Secretariat website and fully inter-operational with its case management system implemented in 2002.

4.2.9 Disaster Recovery Plan

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat is responsible for a number of critical informatics functions for all three national sections of the Secretariat. It is therefore necessary for the Canadian Section to ensure its disaster recovery plan, which currently meets Canadian requirements, takes into account the needs of all three sections. Such a plan was developed in 2003-2004, and it will be implemented and tested in the year ahead to establish a permanent procedural framework for disaster recovery.

4.2.10 Adoption of ISO 9001: 2000 Standard

In conformity with the Canadian Section's desire to continuously improve its service performance and being mindful of the importance to endorse new initiatives on a trilateral basis as much as possible to preserve the harmonious cooperation among the three sections, the Canadian Section has examined the implications of adopting the ISO standardization, and has concluded, following the Mexican Section example, that it would be sensible to do so in support to the dispute settlement process.

Therefore, beginning in 2004-2005, the Canadian Section will undertake the implementation process of the ISO 9001: 2000 standardization for the Registry operations, which are the core activities in the administration of the dispute settlement process. The goal is to obtain the certification from the International Standards Organization by the end of 2004.

4.2.11 Preparing for Potential New Roles

The Parties have contacted the Canadian Section with the interest of publishing information pertaining to Alternative Dispute Resolution (ADR) on the Secretariat Web site (Article 2022 of the NAFTA). This endeavour will be closely monitored in order to be able to meet the Parties' requirements and proposals for inclusion have been forwarded to the task force in charge.

The Minister of International Trade has in the past expanded the role of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat by assigning it responsibility for administering the dispute settlement provisions of bilateral trade agreements with Chile, Israel, and most recently, Costa Rica. The Canadian Section is monitoring the progress of trade negotiations between Canada and other countries, such as Singapore and four central American countries, in anticipation that it may be asked to take on additional responsibilities.

4.3 Integrating Modern Comptrollership Issues

In 2002-2003, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat conducted a detailed self-assessment of its management practices through the Modern Comptrollership Capacity Assessment process. Based on the assessment, the Canadian Section developed an Action Plan consisting of 44 separate projects.

The ultimate aim of the Action Plan is to improve services to the Canadian Section's stakeholders, including its United States and Mexican partners, trade dispute panelists and their assistants, the government and private sector parties to trade disputes, and students, academics and members of the public who are interested in trade dispute resolution. Furthermore, the Action Plan was designed with a view to foster a working environment that encourages and supports pride in the workplace (see DPR 2002-2003 on pages 14 and 15).

The Modern Comptrollership initiative and resulting Capacity Assessment and Action Plan have set the stage for further advancement in areas of values, governance, innovation and performance. New initiatives will be undertaken to pursue this momentum and to adopt the principles set out in the TBS Management Accountability Framework (MAF).

Management has also decided that a second Capacity Assessment will be conducted during fiscal year 2004-2005.

4.3.1 Values and Ethics

To ensure NAFTA Secretariat employees are aware of and respect the values that should guide public servants in performing their work, the Secretariat supports fully the values and ethics initiative of the Government of Canada. Essentially, management is responsible for setting the tone from the top and for creating an environment suitable to a culture within which, in particular, all are "acting at all times in such a way as to uphold the public trust" (Values and Ethics Code for the Public Service, page 9). Implementation of this code of conduct will be assessed through program evaluation and internal audit activities with respect to staffing, outsourcings and representativeness, as well as in individual performance appraisals. The Canadian Section of the NAFTA Secretariat is committed to the highest standards of ethical behaviour in serving the Canadian public and it is abiding over the last three years to a series of guiding principles (reproduced under Annex A).

4.3.2 TBS Management Accountability Framework

In fiscal year 2004-2005, the Canadian Section of the NAFTA Secretariat will continue the Modern Comptrollership initiative by examining program evaluation, public service values, strategic direction, innovation, risk management, stewardship and accountability, all of which are covered in TBS Management Accountability Framework (MAF). The MAF is designed to incorporate all the successes achieved under the Modern Comptrollership initiative and further strengthen the delivery of results to Canadians and demonstrate sound performance. This will involve the input from Secretariat Management and the assistance of independent consultants and we will commit between \$25,000 and \$50,000 for this effort.

4.3.3 Internal Audit Process

In 2004-2005, the Canadian Section will introduce an internal audit process designed to improve the overall long-term management of the Section and ensure a high level of operational capability across management functions. The Canadian Secretary will chair an internal audit committee charged with two responsibilities: preparing the Canadian Section's financial records for certification annually by an external accountant, and overseeing an annual attestation audit on one aspect of the Canadian Section's operations (e.g. human resources management, disaster recovery planning, Registry operations). The attestation audit will help identify vulnerable operational areas and contribute to the risk management process.

4.3.4 Risk Management Framework

Through a project co-sponsored by TBS, the Secretariat is working with three other small agencies to develop and implement an Integrated Risk Management framework. As a first step a corporate risk profile was developed for each participating agency. The framework, which will be completed during the next fiscal year will examine all potential risks to the mandate and operations (human resources, finances, security, etc.) of each organization. Mitigating strategies will also be developed to alleviate key risk areas. The involvement of several agencies, each with their own perspective and issues, will make the framework a very comprehensive and effective tool. Consequently, the lessons learned throughout this exercise will serve as the basis for the development of a generic risk profile and framework for sharing purposes within the community of small agencies.

4.3.5 Program Evaluation

The Treasury Board of Canada has instructed that all departments and agencies implement a program evaluation function by March 31, 2005. The Secretariat has clustered with other small agencies to develop common program evaluation criterion and indicators. These indicators, to be ready in 2004-2005, will support the Secretariat's performance appraisal, internal audit and risk management initiatives.

Section 5: Organization

5.1 Introduction

The NAFTA Secretariat, comprised of the Canadian, United States and Mexican sections, is a unique organization established by the Free Trade Commission, pursuant to Article 2002 of the NAFTA. It is responsible for the administration of the dispute settlement provisions of the Agreement. The mandate of the NAFTA Secretariat also includes the provision of assistance to the Commission and support for various non-dispute related committees and working groups. More specifically, the NAFTA Secretariat administers the NAFTA dispute resolution processes under Chapters 14, 19 and 20 of the NAFTA and has certain responsibilities related to Chapter 11 provisions. Each national section maintains a court-like registry relating to panel, committee and tribunal proceedings.

A similar administrative body, the Binational Secretariat, existed under the Canada - United States Free Trade Agreement. In 1994, pursuant to the Parties' obligation under the NAFTA to establish permanent national section offices in each country, the Binational Secretariat, Canadian and United States national sections became the NAFTA Canadian and United States national sections, and with the addition of the Mexican Section, make up the NAFTA Secretariat. The national sections, which are "mirror-images" of each other, are located in Ottawa, Washington and Mexico City and each are headed by a Secretary appointed by their respective government.

Additionally, the national sections have been given responsibilities relating to the administration of non-NAFTA dispute settlement processes.

Thus, the Canadian Section's mandate was expanded several times to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA);
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA); and
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

The legislation governing the work of the NAFTA Secretariat, Canadian Section is as follows:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

Figure 1 **Summary of Mandated Responsibilities**

North American Free Trade Agreement		
Article 2002.3	Secretariat support	provide assistance and administrative support to the Commission, panels, committees and working groups facilitate the operation of the Agreement
Chapter 11	investor – state disputes regarding investment matters failure to abide by or comply with a tribunal's final award	may act as a depository for notices of arbitration may be referred to Chapter 20 dispute settlement procedures
Chapter 14	disputes relating to financial services provisions	may be referred to Chapter 20 dispute settlement procedures
Chapter 19	industry - to - industry disputes relating to antidumping, countervailing duty or injury final determinations	may be referred to a binding binational review process as an alternative to judicial review
Chapter 20	government - to - government disputes concerning the interpretation or application of the Agreement	may be referred to arbitral panels
Canada-Israel Free Trade Agreement		
Chapter 8	disputes concerning the interpretation or application of the Agreement	may be referred to panels of experts
Canada-Chile Free Trade Agreement		
Chapter N	disputes concerning the interpretation or application of the Agreement	may be referred to arbitral panels
Canada-Costa Rica Free Trade Agreement		
Chapter XIII	disputes concerning the interpretation or application of the Agreement	may be referred to arbitral panels

5.2 Roles

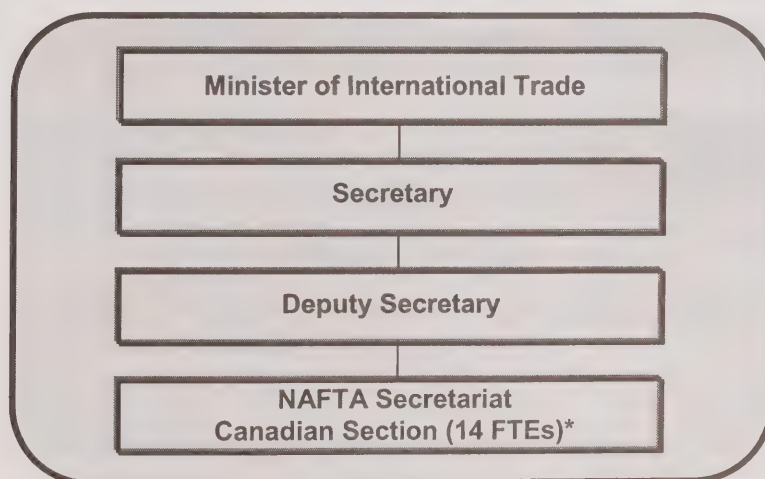
In the administration of the dispute settlement provisions of the relevant Agreements, the NAFTA Secretariat, Canadian Section provides professional and advisory support to panels and committees and coordinates all panel and financial aspects of the process.

In addition to the assistance provided in support of the dispute resolution process, the Canadian Section is also involved in facilitating the operation of these agreements through the provision of information and professional services. This is achieved through initiatives such as the establishment of an Internet Web site, the maintenance of a library and reference centre, research and analysis of trade related issues and, through collaboration with other national sections, establishment of management, policy, and procedural frameworks.

5.3 Responsibility Chart

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has one program and one business line. For financial purposes accountability, the reporting structure is to Parliament through the Minister for International Trade (see figure 2).

Figure 2 *The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Organizational Structure*



* Full Time Equivalent (FTE): A full time equivalent is the unit of measurement for personnel resources and refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements.

5.4 Departmental Planned Spending

The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Operating Budget for the 2003-2004 fiscal year is \$2,930,000. Based on the current patterns of expenditures it is estimated that the total net cost of Program Spending to March 31st, 2004 will be \$2,935,000.

Table 1: Departmental Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	2,930	2,972	2,972	2,972
Less: Respendable Revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	2,930	2,972	2,972	2,972
Net Planned Spending	2,930	2,972	2,972	2,972
Less: Non-Respendable Revenue	(200)	(200)	(200)	(200)
Plus: Cost of services received without charge	205	202	202	202
Net cost of Program	2,935	2,974	2,974	2,974

Full Time Equivalents	15	14	14	14
------------------------------	----	-----------	----	----

Section 6: Annexes

Table 2: Source of Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
NAFTA Secretariat, Canadian Section				
Recovery of Panel Expenses	(200)	(200)	(200)	(200)
Total Non-Respendable Revenue	(200)	(200)	(200)	(200)

Table 3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(\$ thousands)	Total
NAFTA Secretariat, Canadian Section	
Net Planned Spending	2,972
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works Government Services Canada (PWGSC)	125
Contributions covering employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	77
<i>Sub-total</i>	3,174
<i>Less: Non-Respendable Revenues</i>	(200)
Net Cost of Program 2004-2005	2,974

Section 7: Other Information

7.1 Spending Authorities

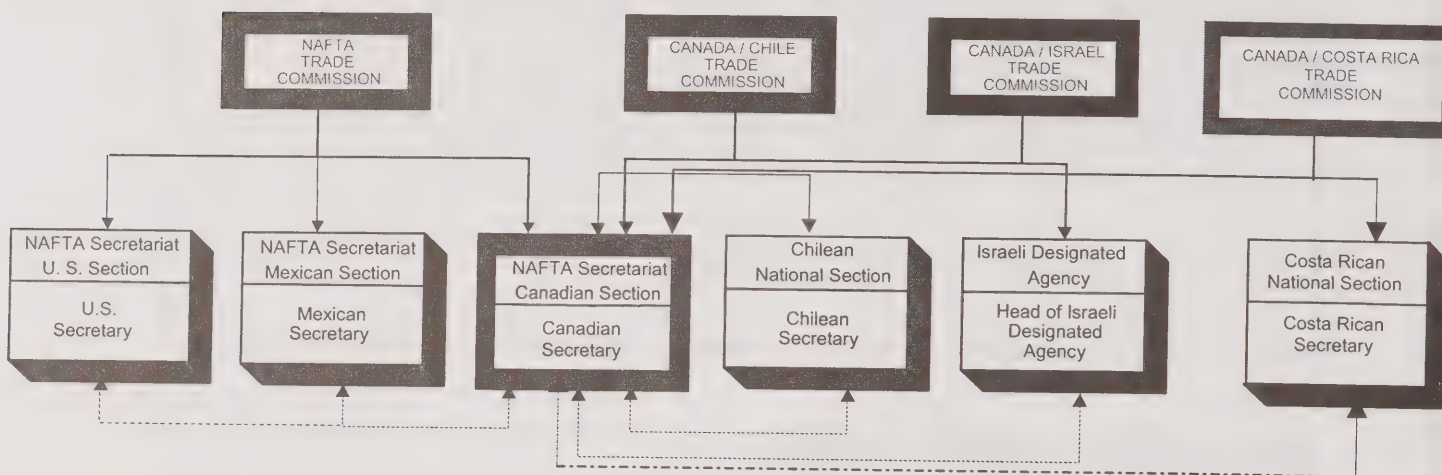
Table 4: Spending Authorities - Ministry Summary Part II of the Estimates

Vote		2004-2005 Main Estimates (\$ thousands)	2003-2004 Main Estimates (\$ thousands)
	NAFTA Secretariat, Canadian Section		
50	Program Expenditures	2,751	2,729
(S)	Contributions to Employee Benefits Plan (EBP)	221	201
	Total Agency	2,972	2,930

7.2 Mandated Responsibilities

The organization is headed by the Canadian Secretary who reports to the Minister for International Trade for parliamentary accountability. The Secretary also reports to the appropriate free trade commissions for the administration of the dispute settlement processes under the NAFTA, CCFTA, CIFTA or the CCRFTA.

Figure 3 *Mandated Responsibilities Chart*



Guiding Principles

<i>Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
<i>Commitment to Service Quality</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
<i>Support to Stakeholders</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
<i>Openness and Accountability</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture that implements transparent management processes and accountability to both the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
<i>Operational Efficiency</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery in order to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
<i>Continuous Learning</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed in having in place professional and motivated employees and to offer them the opportunity to advance their careers through continuous learning.

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

Secretary
 NAFTA Secretariat, Canadian Section
 90 Sparks Street, Suite 705
 Ottawa, Ontario
 K1P 5B4
 Tel: (613) 992-9388
 Fax: (613) 992-9392
 Web Site: www.nafta-sec-alena.org

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

François Raynauld	Secretary	(613) 992-9382
Renée Lagacé	Executive Assistant	(613) 992-9382
Philippe Martineau	Deputy Secretary	(613) 992-9383
<hr/>		
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Lucille Collard	Legal Counsel	(613) 944-1651
Darryl Dass	IT Technician	(613) 947-9311
Annette Doucet	Manager, Administrative and HR Services	(613) 992-9386
Robert Lalonde	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Francine Lambert	Records and Information Management Officer	(613) 992-2303
Collette Lavallée	Administrative Assistant	(613) 992-9388
Maggie Matthews	Financial Analyst	(613) 992-9385
<hr/>		
Wilma Hovius	Articling Student	(613) 992-5758
Samantha Pitman	Registry Clerk	(613) 992-9388

**** Our E-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: @nafta-sec-alena.org (ex: raynauldf@nafta-sec-alena.org).**

COMMENT NOUS JOINDRE

Personnes-ressources et autres informations :

Secrétaire
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne
90, rue Sparks, pièce 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Tél. : (613) 992-9388
Télec. : (613) 992-9392
Internet : www.nafta-sec-alena.org

Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne :

François Raynaud	Secrétaire	(613) 992-9382
Renée Lagacé	Adjointe exécutive	(613) 992-9382
Philippe Martineau	Secrétaire adjoint	(613) 992-9383
Feleke Bogale	Greffier	(613) 992-9384
Lucille Collard	Juriste	(613) 944-1651
Darryl Dass	Technicien en TI	(613) 947-9311
Annette Doucet	Gestionnaire, Services de	(613) 992-9386
Robert Lalonde	RH et d'administration	(613) 992-8325
Françine Lambert	Greffier adjoint	(613) 992-8325
	Agent, Gestion des documents	
	et de l'information	(613) 992-2303
Collette Lavallée	Adjointe administrative	(613) 992-9388
Magie Matthews	Analyste financière	(613) 992-9385
Wilma Hovius	Stagiaire en droit	(613) 992-5758
Samantha Pitman	Commis au greffe	(613) 992-9388

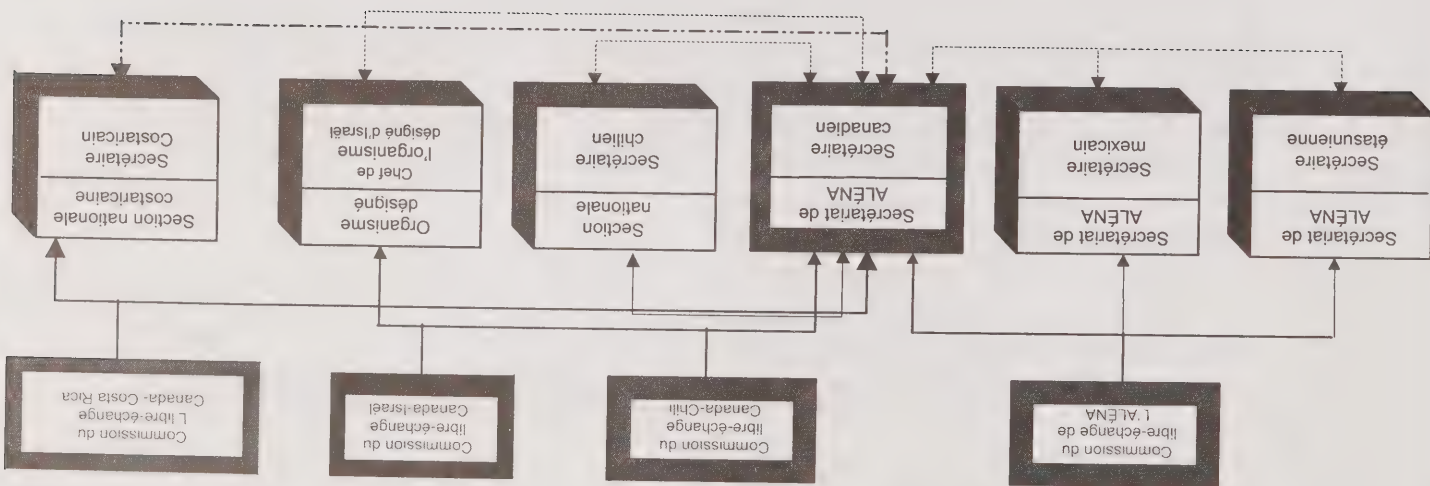
**** Nos adresses de courriel : nom de famille au complet et première lettre du prénom, suivi de : @nafta-sec-alena.org (ex : raynauldf@nafta-sec-alena.org).**

<p><i>Engagement à assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative</i></p>	<p>La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et autres accords bilatéraux pertinents, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.</p>
<p><i>Engagement à assurer la qualité du service</i></p>	<p>La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.</p>
<p><i>Soutien aux parties prenantes</i></p>	<p>La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend appuyer les parties prenantes au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.</p>
<p><i>Ouverture et responsabilité</i></p>	<p>La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.</p>
<p><i>Efficacité opérationnelle</i></p>	<p>La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès et le partage de l'information et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.</p>
<p><i>Apprentissage continu</i></p>	<p>La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entend avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, tout en leur offrant des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.</p>

7.2 Responsabilités autorisées

L'organisation est dirigée par le Secrétaire canadien, lequel s'acquitte de sa responsabilité envers le Parlement en faisant rapport au ministre du Commerce international. Il fait aussi rapport aux commissions du libre-échange compétentes en ce qui a trait à l'administration du processus de règlement des différends, soit en vertu de l'ALÉNA, soit de l'ALÉCC, l'ALÉCI ou de l'ALÉCCR.

Figure 3 Structure des responsabilités autorisées



Credit		Budget principal 2004-2005 (en milliers de \$)	Budget principal 2003-2004 (en milliers de \$)
	Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA		
50	Dépenses du programme	2 751	2 729
(S)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	221	201
	Total de l'organisme	2 972	2 930

Tableau 4 : Autorisations de dépenser – Résumé ministériel de la Partie II du Budget des dépenses

7.1 Autorisations de dépenser

Section 7 : Autres renseignements

(en milliers de dollars)		Total
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne	Dépenses nettes prévues	2 972
Plus : Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	125	
Contribution de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	77	
Sous-total	3 174	
Moins : Recettes non disponibles	(200)	
Coût net du programme pour 2004-2005		2 974

Tableau 3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

5.4 Dépenses prévues de l'organisation

Le budget de fonctionnement de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA pour l'exercice 2003-2004 est de 2 930 000 \$. Si on se fie aux modes actuels de dépense, on évalue que le coût net total des dépenses du programme au 31 mars 2004 sera de 2 935 000 \$.

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'organisation

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	2 930	2 972	2 972	2 972
Moins : Recettes disponibles	0	0	0	0
Total du budget principal des dépenses (brut)	2 930	2 972	2 972	2 972
Dépenses nettes prévues	2 930	2 972	2 972	2 972
Moins : Recettes non disponibles	(200)	(200)	(200)	(200)
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	205	202	202	202
Coût net du programme	2 935	2 974	2 974	2 974
Équivalents temps plein				
15	14	14	14	14

Section 6 : Annexes

Tableau 2 : Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
Prévisions de recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA				
Recouvrement des dépenses des groupes spéciaux	(200)	(200)	(200)	(200)
Total des recettes non disponibles	(200)	(200)	(200)	(200)

Dans l'administration des dispositions relatives au règlement des différends des accords désignés, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA assure un soutien professionnel et consultatif aux groupes spéciaux et aux comités et coordonne tous les aspects administratifs et financiers du processus.

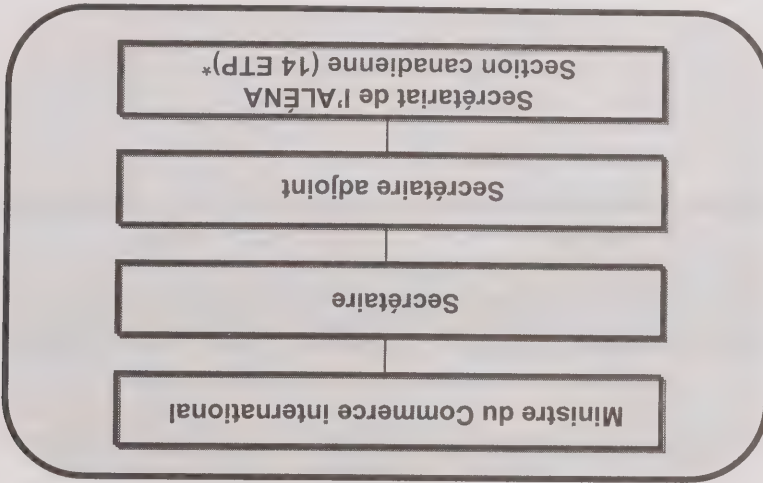
Outre l'assistance qu'elle offre à l'appui du processus de règlement des différends, la Section canadienne est aussi chargée de faciliter le fonctionnement de ces accords en assurant des services d'information et des services professionnels. Certaines initiatives ont été prises dans ce but, par exemple, création d'un site Web, maintien d'une bibliothèque et d'un centre de référence, recherche et analyse des questions commerciales internationales et collaboration avec les autres sections nationales pour l'établissement de structures de gestion, de politiques et de procédures.

5.3

Tableau des responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a un programme et un secteur d'activité. En termes de responsabilité financière, le Secrétariat fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international (voir figure 2).

Figure 2
Structure organisationnelle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA



* Équivalent temps plein (ETP) : Un équivalent temps plein est une unité de mesure de ressources humaines et fait référence à l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent. Les ETP ne sont pas soumis au contrôle du Conseil du Trésor mais sont inscrits dans la Partie III du Budget des dépenses pour justifier les besoins financiers consacrés au personnel.

Figure 1 *Sommaire des responsabilités autorisées*

Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)	
Article	soutien du Secrétariat
2002.3	assurer un soutien administratif à la Commission, aux groupes spéciaux, aux comités et aux groupes de travail
Chapitre 11	différends entre des investisseurs et l'Etat portant sur des questions d'investissement
	peut faire office de dépositaire chargé de recevoir les avis d'arbitrage
Chapitre 14	non-respect de la décision finale du tribunal ou refus de s'y conformer
	peuvent être soumis aux procédures de règlement des différends du chapitre 20
Chapitre 19	différends entre industries portant sur des décisions en matière de droits d'examens binational à effet obligatoire comme alternative à un examen judiciaire
	peuvent être soumis à un processus d'examens binational à effet obligatoire comme alternative à un examen judiciaire
Chapitre 20	différends entre gouvernements concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord
	peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux
Accord de libre-échange entre le Canada et Israël	
Chapitre 8	différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord
	peuvent être déférés devant des groupes d'experts
Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili	
Chapitre N	différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord
	peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux
Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica	
Chapitre XIII	différends concernant l'interprétation ou l'application de l'Accord
	peuvent être déférés devant des groupes spéciaux arbitraux

en ses deux composantes. Celles-ci sont devenues les Sections nationales canadienne et étasunienne de l'ALENA auxquelles, avec l'ajout de la Section mexicaine, composent le Secrétariat de l'ALENA. Les sections nationales, « images-miroirs » les unes des autres, ont leur siège à Ottawa, Washington et Mexico et sont chacune dirigées par un ou une secrétaire nommé(e) par son gouvernement.

Les sections nationales du Secrétariat de l'ALENA se sont aussi vu confier des responsabilités concernant l'administration de processus de règlement des différends ne relevant pas de l'ALENA.

Ainsi, le mandat de la Section canadienne a été élargi à quelques reprises afin d'inclure l'administration des processus de règlement des différends convenus dans les accords commerciaux suivants :

- \$ l'Accord de libre-échange Canada-Israël (ALÉCI);
- \$ l'Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC); et
- \$ l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR).

Les textes juridiques qui régissent le travail de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA sont les suivants :

- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain;
- la Loi sur les mesures spéciales d'importation;
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israël;
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili; et
- la Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.

Section 5 : Organisation

5.1

Introduction

Le Secrétariat de l'ALENA, qui se compose des Sections canadienne, étasunienne et mexicaine, est un organisme unique en son genre établi par la Commission du libre-échange, en vertu de l'article 2002 de l'ALENA. Il est chargé de l'administration des dispositions de l'Accord relatives au règlement des différends. Le mandat du Secrétariat comprend également de prêter assistance à la Commission et d'appuyer les travaux de divers comités et groupes de travail non liés au règlement des différends. Plus précisément, le Secrétariat de l'ALENA administre les processus de règlement des différends en vertu des chapitres 14, 19 et 20 de l'ALENA et il assume certaines responsabilités aux termes des dispositions du chapitre 11. Chaque section nationale maintient un greffe de type judiciaire en ce qui concerne les délibérations des groupes spéciaux, des comités et des audiences.

Un organe administratif semblable, le Secrétariat binational, existait dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. En 1994, conformément aux dispositions de l'ALENA obligeant les Parties à établir dans chaque pays un bureau permanent pour la section nationale, le Secrétariat binational, formé des Sections nationales du Canada et des États-Unis, s'est divisé

4.3.5 Évaluation des programmes

Le Conseil du Trésor du Canada a donné instruction à tous les ministères et organismes fédéraux d'instituer une fonction d'évaluation des programmes d'ici le 31 mars 2005. Le Secrétariat et d'autres petits organismes se sont regroupés pour établir des critères et des indicateurs communs d'évaluation des programmes. Ces indicateurs, qui seront prêts en 2004-2005, serviront au Secrétariat pour ses évaluations du rendement, ses vérifications internes et ses initiatives en matière de gestion du risque.

les activités (ressources humaines, finances, sécurité, etc.) de chaque organisme. On établira également des stratégies propres à atténuer les principaux facteurs de risque. La participation de plusieurs organismes, ayant chacun sa propre perspective et ses propres problèmes, fera de ce cadre un outil très complet et très efficace. Les leçons que l'on tirera de cet exercice serviront de base à l'établissement d'un profil générique et d'un cadre de gestion du risque qui seront communs à la collectivité des petits organismes.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA s'est engagée à servir la population canadienne en respectant les plus hautes normes de l'éthique en matière de comportement, et elle se conforme depuis trois ans à une série de principes directeurs (reproduits à l'annexe A) à cet égard.

4.3.2 Cadre de responsabilisation de gestion du SCT

Pendant l'exercice 2004-2005, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA poursuivra l'initiative de la modernisation de la fonction de contrôle en examinant divers éléments : évaluation des programmes, valeurs de la fonction publique, orientation stratégique, innovation, gestion du risque, gestion et responsabilisation – qui figurent tous dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT. Le CRG est conçu de manière à intégrer toutes les réussites de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle, à améliorer encore la production de résultats pour les Canadiennes et les Canadiens et à afficher un bon rendement. Ce travail nécessitera la participation de la direction du Secrétariat et le concours de conseillers indépendants, et nous y consacrerons de 25 000 à 50 000 \$.

4.3.3 Mécanisme de vérification interne

En 2004-2005, la Section canadienne instaurera un mécanisme de vérification interne destiné à améliorer sa gestion globale à long terme et à assurer une haute capacité opérationnelle dans toutes les fonctions de gestion. Le Secrétaire de la Section canadienne présidera un comité de vérification interne auquel deux responsabilités seront confiées : préparer les états financiers de la Section canadienne en vue de leur certification annuelle par un expert-comptable externe, et superviser une vérification d'attestation annuelle portant sur un volet d'activité de la Section canadienne (par exemple la gestion des ressources humaines, le plan de reprise après sinistre, les activités du greffe). La vérification d'attestation aidera à repérer les secteurs opérationnels vulnérables et contribuera au processus de gestion du risque.

4.3.4 Cadre de gestion du risque

Par le biais d'un projet coparrainé par le SCT, le Secrétariat travaille actuellement avec trois autres petits organismes à l'élaboration et à l'application d'un cadre de gestion intégrée du risque. Dans un premier temps, on a procédé à l'établissement d'un profil général du risque pour chaque organisme participant. Le cadre, qui sera parachevé dans le courant du prochain exercice, permettra d'examiner tous les risques potentiels touchant le mandat et

4.3 Intégration des questions relatives à la modernisation de la fonction de contrôleur

En 2002-2003, la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA a procédé à une auto-évaluation détaillée de ses pratiques de gestion au moyen du processus d'évaluation de la capacité, lequel est relié à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. À partir de cette évaluation, elle a dressé un plan d'action comportant 44 projets distincts.

L'objectif ultime de ce plan d'action est l'amélioration des services offerts aux parties concernées, soit les partenaires étasuniens et mexicains, les membres des groupes spéciaux saisis de l'examen des différends commerciaux et leurs assistants, les entités publiques ou privées qui sont parties à des différends commerciaux, ainsi que les étudiants, universitaires et simples citoyens que la question du règlement des différends commerciaux intéresse. Par ailleurs, le plan d'action a aussi été conçu de manière à favoriser l'établissement d'un climat de travail propre à susciter et à nourrir la fierté chez les membres du personnel (voir le RMR 2002-2003, page 15).

L'évaluation de la capacité et le plan d'action qui ont résulté de l'initiative de la modernisation de la fonction de contrôleur ont ouvert la voie à d'autres avancées sur le plan des valeurs, de la régie interne, de l'innovation et du rendement. De nouveaux projets seront entrepris qui maintiendront la dynamique engendrée et intégreront les principes énoncés dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT.

La direction de la Section canadienne a en outre décidé de procéder à une seconde évaluation de la capacité au cours de l'exercice 2004-2005.

4.3.1 Valeurs et éthique

Pour être certain que ses employés connaissent et respectent les valeurs qui sont censées guider les fonctionnaires dans l'accomplissement de leur travail, le Secréariat de l'ALÉNA accorde tout son appui à l'initiative du gouvernement du Canada concernant les valeurs et l'éthique. Essentiellement, il incombe à la direction de donner le ton à partir du haut et de créer un milieu propice au développement d'une culture où l'on agira, notamment, « de manière à conserver la confiance du public » (Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, page 10). On évaluera l'application du code de conduite précité au moyen d'activités d'évaluation des programmes et de vérification interne portant sur la dotation en ressources humaines, l'impartialité et la représentativité, et au moyen d'appréciations du rendement de chaque employé.

4.2.10 Adoption de la norme ISO 9001 : 2000

Soucieuse d'améliorer constamment l'efficacité de ses services et attentive à l'importance d'appuyer le plus possible toute nouvelle initiative trilatérale de manière à préserver la collaboration harmonieuse entre les trois sections, la Section canadienne a examiné les implications d'une éventuelle adoption de la normalisation ISO. Elle est arrivée à la conclusion que son adoption, à l'instar de la Section mexicaine, serait indiquée pour assurer le bon fonctionnement du mécanisme de règlement des différends.

Par conséquent, la Section canadienne entreprendra, dès l'exercice 2004-2005, d'appliquer la norme ISO 9001 : 2000 aux activités du greffe, qui sont à la base de l'administration du mécanisme de règlement des différends. L'objectif visé est d'obtenir la certification de l'Organisation internationale de normalisation d'ici la fin de 2004.

4.2.11 Préparation en vue d'éventuels nouveaux rôles

Les Parties à l'ALÉNA ont contacté la Section canadienne pour lui exprimer le souhait qu'elle publie sur le site Web du Secrétariat l'information concernant d'autres modes de règlement des différends (article 2022 de l'ALÉNA). On suivra cette entreprise de près pour qu'elle réponde aux besoins des Parties. D'ailleurs, des propositions portant sur l'information à inclure ont été transmises au groupe de travail chargé du projet.

Le ministre du Commerce international a, par le passé, élargi le rôle de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA en lui confiant la responsabilité d'administrer les dispositions relatives au règlement des différends contenues dans les accords commerciaux bilatéraux conclus avec le Chili, Israël et, plus récemment, le Costa Rica. La Section canadienne surveille l'évolution des négociations commerciales entre le Canada et d'autres pays, par exemple avec Singapour et quatre pays de l'Amérique centrale, vu qu'on lui demandera peut-être d'assumer des responsabilités supplémentaires.

4.2.8 Numérisation des documents d'archives relatifs au règlement des différends

En tant qu'institution quasi judiciaire et conformément aux règles de procédure, le Secrétariat de l'ALENA est tenu de conserver les originaux sur support papier de tous les documents déposés à l'occasion de procédures relatives au règlement de différends (techniquement à perpétuité – il doit rendre les dossiers d'examen par des groupes spéciaux facilement accessibles aux employés, aux membres de groupes spéciaux saisis d'affaires pendantes, aux avocats, aux historiens ainsi qu'aux étudiants qui effectuent des recherches sur des causes). Cependant, pour préserver l'intégrité des documents originaux, le personnel du Secrétariat doit actuellement en faire des photocopies et les remettre aux demandeurs. Cette façon de procéder prend du temps, et cet accès indirect aux dossiers semble anachronique aux chercheurs.

La Section canadienne est arrivée à la conclusion que ses clients seraient mieux servis si les dossiers archivés d'examen de différends par des groupes spéciaux existaient sous forme numérique. Les dossiers qui intéresseraient un chercheur en particulier pourraient alors être transposés sur CD-ROM ou encore téléchargés depuis un site Web. En 2004-2005, la Section dépensera 60 000 \$ pour parachever la conversion numérique des dossiers sur support papier et leur versement dans une base de données interrogeable. La numérisation des documents atténuera également le risque de perte ou de détérioration des originaux en réduisant considérablement la nécessité de les manipuler. Cette initiative contribuera également à préserver la continuité des opérations si une situation d'urgence survenait. Le projet relèvera du greffier adjoint.

Etant donné l'énorme volume des dossiers, les documents électroniques seront stockés sur un serveur distinct, accessible via le site Web du Secrétariat de l'ALENA et entièrement interopérable avec son système de gestion des plaintes mis en service en 2002.

4.2.9 Plan de reprise après sinistre

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a la responsabilité de plusieurs fonctions informatiques essentielles pour les trois sections nationales du Secrétariat. Il importe donc que son plan de reprise après sinistre, qui est actuellement conforme aux exigences canadiennes, tienne compte des besoins des trois sections. Ce plan a été élaboré en 2003-2004, et il sera appliqué et mis à l'essai au cours de l'année qui vient en vue de l'établissement d'un cadre de procédure permanent de reprise après sinistre.

4.2.6 Sondage sur les normes de service

À l'issue de tout examen par un groupe spécial administré par la Section canadienne, celle-ci demande aux membres du groupe en question de remplir un questionnaire pour savoir dans quelle mesure ils ont été satisfaits des services qu'elle leur a offerts. Depuis de nombreuses années, les résultats de ces sondages fournissent à la Section canadienne de précieux renseignements qui l'aident à mesurer son rendement et à améliorer la qualité de ses services. L'un des projets figurant dans notre plan d'action en vue de la modernisation de la fonction de contrôleur était de créer un questionnaire analogue qui serait destiné au conseiller juridique représentant une Partie à un différend. Nous avons mis beaucoup de soin à concevoir le questionnaire, de manière à ce que les résultats du sondage ne soient pas faussés par la teneur de la décision rendue par le groupe spécial dans la cause tout juste entendue. Nous avons également tenu à ce que les questions posées soient semblables à celles du questionnaire destiné aux membres des groupes spéciaux, afin que nous puissions dégager les similitudes et les différences de perception entretenues quant à notre travail.

4.2.7 Programmes de perfectionnement du personnel

Chaque employé de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a signé avec la direction une entente établissant le rendement attendu de lui et un plan de perfectionnement professionnel tenant compte à la fois de ses projets de carrière et des besoins du bureau. En 2004-2005, la Section canadienne consacra 80 000 \$ à la formation et au perfectionnement de ses employés. Ces ententes et les plans qui les accompagnent sont au cœur des efforts déployés par la Section pour garder ses employés et les préparer à bien servir les Canadiennes et les Canadiens dans d'autres secteurs de la fonction publique.

En appui à l'initiative d'embauche « Un employeur de choix » du gouvernement du Canada, la Section canadienne continuera de participer à un programme d'initiatives conjointes avec la Commission de la fonction publique pour attirer des adjoins administratifs issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Le Secrétariat continuera également à embaucher des stagiaires de niveau universitaire et préuniversitaire et d'offrir des emplois d'été pour étudiants. Afin que ces étudiants acquièrent une expérience de travail diversifiée, ils relèveront dorénavant du secrétaire adjoins plutôt que du gestionnaire de l'un ou l'autre des centres de responsabilité.

À titre de rappel, un groupe spécial est formé à la demande d'un groupe industriel qui a été impliqué comme plaignant ou comme accusé dans une enquête concernant des allégations de dumping (exportation d'un produit à un prix inférieur à son coût intérieur) ou de subventionnement (exportation dont le coût a été abaissé grâce à des subventions gouvernementales). Au Canada, ces enquêtes sont menées par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC maintenant connue sous le nom de l'Agence des services frontaliers du Canada), et sa décision finale ordonnant l'imposition de droits antidumping ou de droits compensateurs peut être portée en appel devant le Secrétaire de l'ALENA. De plus, pour que ces droits s'appliquent, le Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCBE) mène une enquête distincte pour déterminer si le dumping ou la subvention a causé un dommage à l'industrie canadienne. Si on constate qu'il n'y a pas eu dommage, les droits sont supprimés. Cette décision finale du TCCBE peut également être portée en appel devant le Secrétaire de l'ALENA, fort probablement par le groupe industriel canadien qui a été à l'origine de l'enquête de l'ADRC. En règle générale, quand le TCCBE constate qu'il y a eu dommage au Canada, c'est le groupe industriel étasunien qui demande un réexamen de la décision par un groupe spécial parce qu'il se refuse à payer des droits antidumping.

Par ailleurs, le site Web du Secrétaire de l'ALENA permet déjà de consulter les versions officielles des décisions des groupes spéciaux chargés de la révision des décisions finales rendues par des organismes nationaux en vertu du chapitre 19 de l'Accord¹. En 2004-2005, le Secrétaire s'efforcera de fournir sur son site Web tous les éléments de ce processus judiciaire en y affichant, pour chaque décision rendue par un groupe spécial, la décision initiale qui a été portée devant le groupe spécial pour réexamen, ainsi que, s'il y a lieu, la décision sur renvoi demandée en réaction à la décision du groupe spécial. On a décidé de prendre cette initiative après s'être rendu compte que ce type d'information est fort appréciée par les spécialistes en droit commercial international et qu'elle n'est pas facile à trouver ailleurs.

Dans un effort dont la Section canadienne a été à l'origine, le site Web trinational du Secrétaire de l'ALENA a été considérablement amélioré durant l'exercice 2003-2004 (voir www.nafta-sec-alena.org). En 2004-2005, les améliorations qu'on y apportera répondront aux commentaires des usagers aux exigences du Conseil du Trésor relatives à l'uniformité de la présentation et de l'exploitation d'Internet. Comme nous nous sommes engagés à améliorer sans cesse nos services et à enrichir l'information se trouvant dans notre site, nous accorderons une attention particulière aux commentaires formulés par les visiteurs du site Web trilatéral du Secrétaire. Nous mènerons d'autres consultations auprès de nos homologues étasuniens et mexicains pour mieux évaluer ces réactions et en assurer le suivi.

4.2.5 Site Web du Secrétaire de l'ALENA

ailleurs, les personnes inscrites sur les listes des experts susceptibles d'être appelés à siéger comme membre d'un groupe spécial dans les trois pays signataires de l'ALENA ont été invitées à enrichir la collection de la bibliothèque en y déposant leurs propres publications.

cataloguée. Grâce à un accord que celui-ci a conclu avec la Bibliothèque et les Archives nationales, les Canadiens peuvent maintenant emprunter des ouvrages inscrits dans ce catalogue (voir le RMR de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA pour la période se terminant le 31 mars 2003, page 13).

À compter du 1^{er} avril 2004, les centres de responsabilité du greffe et de la gestion de l'information seront regroupés, et le greffier sera le seul responsable de la supervision de tous les aspects de la gestion de l'information à la Section canadienne, y compris la bibliothèque. Ce changement devrait permettre de tenir compte de toutes les considérations techniques et fonctionnelles dans les projets de gestion de l'information, et ce, tout en réduisant les dépenses de fonctionnement.

Pour sa part, le greffier adjoint aura, en plus de ses fonctions de gestion de projet liées à l'initiative de numérisation, la responsabilité du projet du Gouvernement en direct (Ged) ainsi que de la conservation de tous les dossiers soumis à l'examen par des groupes spéciaux, y compris les dossiers d'archives. De plus, sous la direction du greffier, il administrera les fonctions de gestion de l'information rattachées au site Web du Secrétariat.

L'adoption des normes ISO (voir 4.2.10) sera un autre élément qui aura une incidence sur le volet gestion de l'information des activités du greffe. L'application de ces normes internationales permettra de rationaliser les procédures de gestion de l'information en place et de codifier les pratiques établies.

4.2.4 Services de la bibliothèque

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA continue d'enrichir la collection de sa bibliothèque, qui contient des ouvrages et autres publications sur le règlement des différends et le commerce international. Cette collection fait de la bibliothèque de la Section canadienne un centre d'excellence sur ces questions, et les membres des groupes spéciaux chargés de l'examen des différends et les chercheurs universitaires y sont en particulier intéressés.

Comme nous l'avons déjà signalé, la collection du Secrétariat est également accessible au grand public grâce à une entente de prêt entre bibliothèques conclue avec les bibliothèques municipales. Le Secrétariat entend mettre à jour son catalogue par auteur tous les trois mois et en permettre la consultation sur le site Web de la Section canadienne.

En 2003-2004, la Section canadienne a presque doublé la taille de sa collection par rapport à l'année précédente. Au cours du prochain exercice, elle consacrerait 10 000 \$ à l'achat de nouveaux ouvrages et périodiques. Par

4.2.2 Sommaires des requêtes, réponses et ordonnances

En 2003-2004, la Section canadienne a atteint son objectif de produire un sommaire de toutes les requêtes, réponses et ordonnances déposées lors de l'examen par des groupes spéciaux de l'ALENA des différends concernant le Canada. Elle a intégré ces sommaires dans le système d'information du greffe. Les trois sections nationales ont maintenant convenu de se répartir le travail pour terminer le plus tôt possible la production de tous les sommaires des affaires instruites dans les trois pays. De plus, la Section canadienne a entrepris de rendre accessible, à même cette base de données unique, toute l'information déjà compilée à propos des requêtes, réponses et ordonnances déposées ou publiées dans le cadre du précédent accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

À cet égard, les stagiaires en droit qui viennent travailler à la Section canadienne en vertu d'une entente conclue avec le ministère de la Justice dans le cadre de son Programme d'excellence pour les avocats, continueront d'apporter une importante contribution à ce projet en collaboration avec le conseiller juridique.

En 2004-2005, le Secréariat de l'ALENA entamera sa troisième année d'affiliée de participation à cette entente. Celle-ci permet aux diplômés en droit qui s'intéressent au commerce international d'acquérir une bonne connaissance des aspects procéduraux du règlement des différends prévus dans l'Accord et de se familiariser avec les problèmes juridiques soumis à l'examen des groupes spéciaux. Les stagiaires travaillent avec le conseiller juridique à la réalisation de divers projets visant la mise au point d'outils juridiques propres à faciliter le travail des membres des groupes spéciaux. De plus, les stagiaires sont appelés à participer autant que possible au processus en assistant à des audiences et en préparant des sommaires des questions soulevées dans les différentes affaires.

4.2.3 Initiatives en matière de gestion de l'information

Le greffe est le centre de responsabilité qui est au cœur des fonctions du Secréariat. Par conséquent, la plupart des initiatives touchant l'amélioration de la fonction de gestion de l'information du Secréariat, comme la numérisation des documents d'archives concernant le règlement de différends (voir 4.2.8), sont directement liées aux activités du greffe du Secréariat. Dans le passé, le Secréariat a géré ses services du greffe et de gestion de l'information comme des centres de responsabilité indépendants. Ces dernières années, la direction a vu à ce que son système d'archivage des dossiers administratifs soit mis à jour, et elle a signalé dans un rapport précédent que cette tâche était désormais terminée (voir le RMR de la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA pour la période se terminant le 31 mars 2002, pages 13 et 14). Par ailleurs, la collection d'ouvrages et d'articles de la bibliothèque du Secréariat a été

4.2.1 Gestion des différends et services de soutien professionnel et administratif

Au cours de l'exercice 2004-2005, les trois sections nationales du Secrétariat continueront de s'occuper de tout dossier dont l'examen par un groupe spécial a été amorcé au cours d'exercices antérieurs et qui était encore actif au moment de la rédaction du présent rapport. De plus, d'autres dossiers d'examen par des groupes spéciaux pourraient être déposés en cours d'exercice. Le greffe traitera et conservera les documents de procédure relatifs aux examens des groupes spéciaux et publiera les décisions et les ordonnances des groupes spéciaux, et ce, tout en veillant au respect de la confidentialité des informations privilégiées, en assurant un service et une communication rapides et en effectuant les recherches requises tout au long des délibérations des groupes spéciaux.

Plus particulièrement, la Section canadienne participera à l'administration conjointe des dossiers suivants qui font l'objet d'un examen par un groupe spécial :

- magnésium pur en provenance du Canada (réexamen d'ensemble de l'ordonnance en matière de droits antidumping)
- magnésium en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits antidumping)
- certains produits d'acier plat au carbone en provenance du Canada (examens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping)
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (dumping)
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (droits compensateurs)
- bois d'œuvre résineux en provenance du Canada (dommage)
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (droits compensateurs)
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (dommage)
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié en provenance du Canada (droits compensateurs)
- magnésium allié en provenance du Canada (décision définitive en matière de droits compensateurs concernant un nouvel exportateur)
- blé dur et blé de force roux de printemps en provenance du Canada (droits compensateurs)
- blé de force roux de printemps en provenance du Canada (dommage)
- magnésium pur en provenance du Canada (procédure devant un Comité de contestation extraordinaire – CCE)

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources afférentes (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Donner aux Canadiennes et aux Canadiens l'assurance que le Secrétariat dispose de mécanismes de contrôle et d'un processus décisionnel efficaces	Intégration de mécanismes appropriés pour moderniser la fonction de contrôleur <ul style="list-style-type: none"> mettre en œuvre le plan d'action découlant de l'évaluation de la capacité vérification interne gestion du risque évaluation des programmes valeurs et éthique 	25	25	25	<ul style="list-style-type: none"> Antérieure (voir le RMR 2002-2003, p. 15) Nouvelle Nouvelle Nouvelle Nouvelle
Total : Voir Autorisations de dépenser sous la Section 7.1 :		2 751	2 751	2 751	

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources afférentes (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Collaboration nationale/internationale <ul style="list-style-type: none"> • coordonner l'établissement de structures, de politiques, de procédures et de systèmes de gestion avec les autres sections nationales afin de remplir le mandat du Secrétariat de l'ALÉNA • constituer, en collaboration avec les autres sections nationales, une liste officielle d'assistants • se tenir prêt à apporter son aide au démarrage de l'organisme israélien désigné, de la Section nationale chilienne et de la Section nationale costaricaine, pour l'administration des dispositions des accords relatives au règlement des différends • procéder à des consultations et rester en liaison avec d'autres organisations gouvernementales et non gouvernementales pour se tenir au courant de l'évolution des dossiers commerciaux, des pratiques commerciales et des mécanismes de règlement des différends 	228	228	228	<ul style="list-style-type: none"> • Courante • Antérieure (voir le RMR 2002-2003, p. 14) • Courante • Nouvelle (voir 4.2.11)

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources afférentes (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Efficacité opérationnelle				
	<ul style="list-style-type: none"> • apporter constamment des améliorations au site Web du Secrétariat de l'ALÉNA en y ajoutant de nouvelles fonctions • dresser des plans pour la mise sur pied, l'installation et le soutien des systèmes informatiques existants et nouveaux • coordonner l'établissement de structures, de politiques, de procédures et de systèmes de gestion avec les autres sections nationales afin de remplir le mandat du Secrétariat de l'ALÉNA • fournir aux groupes spéciaux un appui en matière d'administration financière • planifier et coordonner les activités afin d'offrir un soutien logistique à tous les groupes spéciaux établis en vertu des accords 	457	457	457	<ul style="list-style-type: none"> • Courante • Nouvelle (voir 4.2.9) • Nouvelle (voir 4.2.10) • Courante

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources affectées (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Ouverture et responsabilité <ul style="list-style-type: none"> • donner accès aux documents, décisions, rapports et données statistiques • favoriser une bonne compréhension des objectifs et des réalisations du Canada dans le domaine du libre-échange à tous les paliers de gouvernement, dans les secteurs privé et communautaire, auprès des particuliers et des médias, grâce à des communications efficaces, par exemple par la production de brochures et de dépliants • élaborer des politiques, procédures et systèmes pour l'archivage des documents d'examen par des groupes spéciaux et pour la gestion de tous les autres documents visés par les dispositions des accords relatives au règlement des différends 	275	275	275	<ul style="list-style-type: none"> • Courante • Courante • Nouvelle (voir 4.2.8)

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources affectées (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Service d'excellente qualité <ul style="list-style-type: none"> • dresser un plan relatif à l'initiative du Gouvernement en direct pour en assurer la connectivité avec l'infrastructure du site Web du Secrétariat de l'ALÉNA • mettre à niveau les technologies de l'information utilisées pour la prestation des services, notamment celles du système d'information du greffe, de la bibliothèque, du système de gestion de la base de données des requêtes, réponses et ordonnances ainsi que celles du site Web du Secrétariat de l'ALÉNA • maintenir la performance des paramètres existants et nouveaux relatifs aux technologies de l'information • effectuer des travaux de recherche et d'analyse sur les mécanismes de règlement des différends commerciaux • surveiller le degré de satisfaction des clients en effectuant un sondage à la fin de tout examen effectué par un groupe spécial • encourager le perfectionnement continu du personnel 	597	597	597	<ul style="list-style-type: none"> • Antérieure (voir le RMR 2002-2003, p. 12) • Nouvelle (voir 4.2.2 à 4.2.5) • Courante • Courante • Nouvelle (voir 4.2.6) • Nouvelle (voir 4.2.7)

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources affectées (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
	Procédure administrative impartiale et équitable <ul style="list-style-type: none"> • assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative • veiller à faire respecter les règles de procédure et le code de conduite par les membres des groupes spéciaux • administrer un greffe de type judiciaire pour les besoins de la procédure d'examen par des groupes spéciaux. 	47	47	47	<ul style="list-style-type: none"> • Courante • Courante • Courante

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1 Résumé

- La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA n'ayant qu'un seul secteur d'activité, elle n'a en principe qu'un seul résultat stratégique à atteindre. Cependant, pour le présent exercice, un second objectif stratégique a été expressément ajouté pour le projet de modernisation de la fonction de contrôleur en voie de réalisation.
- Toutes les priorités marquées « nouvelles » correspondent en fait à des activités courantes qui feront l'objet d'une attention particulière en 2004-2005. Les projets afférents à ces priorités sont décrits en détail à la section 4.2.
- Toutes les priorités marquées « antérieures » correspondent à des activités réalisées et traitées dans des RMR précédents. Ces priorités ne figureront pas dans le RPP de 2005-2006.

Résultats stratégiques escomptés	Priorités	Ressources afférentes (en milliers de dollars)			Type de priorité
		2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Administrer les dispositions relatives au règlement des différends contenues dans l'Accord de libre-échange nord-américain, dans l'Accord de libre-échange Canada-Israel, dans l'Accord de libre-échange Canada-Chili et dans l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica, et ce, de manière à garantir l'impartialité de la procédure administrative ainsi que l'équité et la sécurité du processus, tout en assurant des services de qualité.	Appui aux parties concernées <ul style="list-style-type: none"> • fournir : <ul style="list-style-type: none"> - des renseignements exacts rapidement; - un soutien à la recherche - des conseils en matière de procédure - un soutien administratif - une aide aux commissions de libre-échange compétentes ainsi qu'à leurs comités et groupes de travail • répondre aux demandes de renseignements • planifier et coordonner les activités nécessaires pour apporter un soutien logistique à tous les groupes spéciaux établis en vertu des accords pertinents. 	1 122	1 122	1 122	<ul style="list-style-type: none"> • Courante (voir 4.2.1) • Courante

Convaincue que la conduite des affaires publiques et la reddition de comptes sont des questions d'intérêt national, la direction de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA s'emploie à favoriser l'implication de son personnel dans les grandes questions de l'heure en matière de gestion du changement. Chacun est appelé à contribuer selon ses champs d'intérêts. Par exemple, la gestionnaire des Services de ressources humaines a proposé pour elle-même d'entreprendre une formation d'agent à la classification, en invoquant la nécessité pour une agence comme la nôtre de partager des services avec d'autres agences de taille similaire afin d'optimiser l'utilisation des ressources du gouvernement. La gestion du changement dans de telles circonstances consiste à organiser notre travail de façon différente pour permettre en premier lieu l'acquisition de la formation convenue et depuis lors, le détachement périodique de la gestionnaire à d'autres agences.

À compter de 2004, des protocoles d'entente entre le Secrétariat et d'autres petits organismes portant sur des services en classification, seront signés pour faire analyser, évaluer et classer leurs postes hiérarchiques, sans avoir à payer de lourds honoraires de consultation. Ce service comprend également des entrevues sur place, une analyse de relativité et des conseils d'expert sur l'aménagement organisationnel. En misant sur les compétences de sa gestionnaire des Ressources humaines pour exploiter des possibilités de regroupement avec d'autres petits organismes, notre agence permet d'améliorer leur capacité de gestion tout en faisant réaliser des économies à l'ensemble de l'appareil gouvernemental (élimination des honoraires d'experts-conseils). En outre, grâce à la formation suivie, notre employée a acquis une expérience appréciable et améliore ses perspectives d'avenir professionnel.

La gestion du changement dans une petite agence couvre également l'importante question de la relève. Durant la prochaine année financière le greffier adjoint terminera une ambitieuse formation en vue d'obtenir un certificat en gestion des tribunaux auprès du National Center for State Courts (États-Unis). Ce programme d'études s'adresse expressément aux gestionnaires de tribunaux. Il leur donne la possibilité de se pencher sur les grandes questions touchant les tribunaux d'aujourd'hui. Sans aucun doute, cet apprentissage permettra au greffier adjoint d'assumer des fonctions plus importantes à moyen terme tout en renforçant la capacité de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA.

Pour sa part, le Secrétaire veille à ce que de telles initiatives soient reconnues comme étant des pratiques exemplaires dans la collectivité des petits organismes. Par exemple, il a présenté une communication sur la gestion du changement lors du Septième Forum sur le rendement et la planification (22 mai 2003) commandité par le Centre canadien de gestion (dont la nouvelle identité sera bientôt l'École de la fonction publique du Canada). Les organisateurs ont retenu son texte, qui sera publié.

- La Section canadienne se doit de demeurer indépendante du gouvernement du Canada tout en contribuant à la réalisation des grandes priorités de celui-ci en matière de gestion, comme le Gouvernement en direct (GED), l'établissement de communications efficaces avec la population, les politiques de recrutement et de maintien de l'effectif de la fonction publique, l'équité en matière d'emploi et la modernisation de la fonction de contrôle. La mise en œuvre de chacune de ces initiatives nécessite un effort constant pour que ses partenaires des États-Unis et du Mexique continuent à percevoir la Section canadienne du Secrétariat comme entité séparée du gouvernement.

3.5 Intervenants et relations stratégiques

Pour que la Section canadienne du Secrétariat soit vraiment efficace, il est essentiel qu'elle entretienne de bonnes relations avec ses partenaires aux États-Unis et au Mexique, car bon nombre de ses initiatives de gestion ne sauraient être menées à terme sans l'accord et la collaboration des deux autres sections. Par exemple, aucune modification ne peut être apportée au contenu du site Web trinationnel du Secrétariat de l'ALENA sans l'assentiment des trois sections, et aucun ajout aux pages du site réservées à la Section canadienne ne doit susciter de controverse avec les autres sections nationales. Des initiatives de plus grande envergure, comme la création de bases de données spécialisées appelées à servir aux trois sections, nécessitent une collaboration encore plus étroite.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA entretient également des relations de proximité avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) durant la phase initiale du règlement d'un différend. Ces relations doivent aussi être suffisamment serrées pour que la Section puisse être au fait des principales tendances et évolutions de la politique commerciale susceptibles d'avoir une incidence sur les activités du Secrétariat. Par contre, la Section canadienne doit demeurer indépendante du gouvernement du Canada, y compris du MAECI, afin de préserver son impartialité, tant réelle qu'apparente, pour accomplir les tâches ressortissant de son mandat.

Les petits organismes publics du Canada sont aussi des interlocuteurs privilégiés. Ils se communiquent entre eux de l'information et des pratiques exemplaires, et ils collaborent pour obtenir des services ou réaliser des projets qui seraient trop coûteux pour un seul. Cette coopération se fait par l'entremise d'instances inter-organismes, tel le Réseau des administrateurs de petits organismes.

3.4 Risques et défis

- L'administration des dispositions sur le règlement des différends contenues dans l'ALENA et les autres accords dont la Section canadienne est chargée, s'accompagne des risques et des défis suivants :
- La mise en œuvre de toute nouvelle initiative nécessite des consultations et des négociations poussées entre les sections nationales parce que les activités du Secrétariat se déroulent dans un environnement trilingue et multiculturel.
- Étant un petit organisme spécialisé, le Secrétariat est exposé au risque permanent de perdre des employés stratégiques. En effet, il a peu de possibilités de mutations latérales à leur offrir et des tâches très variées doivent être accomplies par un nombre restreint d'employés. Cette situation l'oblige donc constamment à interagir et à faire preuve de leadership pour que ses employés acquièrent de nouvelles compétences et, en même temps, aient tous réellement le sentiment de se réaliser et d'être utiles à l'organisation. Bref, le maintien en poste des employés passe par leur satisfaction au travail.

Enfin, en marge de ses responsabilités à l'égard de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA, le Secrétaire a accepté récemment de diriger, au cours de la prochaine année, le Conseil du Réseau des champions ministériels des langues officielles. Les membres de ce réseau seront des leaders et des agents d'influence pour favoriser la dualité linguistique au sein d'une fonction publique exemplaire et pour l'épanouissement des communautés minoritaires de langues officielles. Cette nomination est une reconnaissance par ses pairs de l'appui que le Secrétaire n'a cessé d'apporter à la promotion de la dualité linguistique du Canada depuis les trois dernières années, à titre de champion des langues officielles pour le Secrétariat. Celui-ci fournit d'ailleurs maintenant un bureau au coordonnateur du Conseil sans que cela ne lui coûte quoi que ce soit, car le Conseil aura son propre budget.

Afin d'élargir les services offerts par le Secrétariat dans les trois pays de l'ALENA, on a distribué le catalogue de la bibliothèque et du centre de référence de la Section canadienne, sous forme de CD-ROM, aux personnes figurant sur les trois listes d'experts en commerce international auxquels les gouvernements peuvent avoir recours pour rendre une décision sur un différend commercial entre deux signataires de l'ALENA. Ces experts peuvent désormais emprunter toute publication figurant dans le catalogue pour faire leurs recherches ou améliorer leur connaissance de questions particulières touchant le commerce extérieur.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA continue en conséquence d'examiner, de regrouper et d'améliorer ses processus et systèmes de gestion. Cela entraîne des modifications substantielles de son mode de fonctionnement qui se répèrent, par exemple, sur la manière dont elle gère ses ressources humaines, dont elle utilise les technologies de l'information et dont elle fait sa planification stratégique. Il sera extrêmement important que ces ajustements débouchent sur des résultats positifs – et que l'on poursuive ensuite sur la lancée des améliorations obtenues.

3.2 Tendances

Au cours du prochain exercice, les questions touchant le commerce international occuperont probablement le devant de la scène car, d'une part, les négociateurs gouvernementaux tenteront, à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), d'améliorer les conditions dans lesquelles s'effectuent les échanges commerciaux dans le monde et, d'autre part, les pays de l'hémisphère occidental chercheront à conclure un Accord sur la zone de libre-échange des Amériques d'ici janvier 2005. Comme ce dernier projet en particulier pourrait avoir des incidences sur le mandat du Secrétariat de l'ALENA, la Section canadienne surveille de près les discussions à ce sujet.

Les relations commerciales tendues entre le Canada et les États-Unis, notamment dans les dossiers du bois d'œuvre et du blé, ont donné au mécanisme de règlement des différends de l'ALENA un rôle et une importance encore plus névralgiques. De fait, les récents examens effectués par des groupes spéciaux de l'ALENA ont produit de bons résultats, quoique moins rapides peut-être que l'auraient souhaité certains observateurs. L'Accord a permis aux deux gouvernements de s'attaquer aux questions litigieuses selon des procédures bien établies, de sorte que les décisions rendues par les groupes spéciaux soient concluantes.

3.3 Changements récents

La Section mexicaine du Secrétariat de l'ALENA a été la première à appliquer une procédure de gestion de la qualité fondée sur les critères déterminés par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). La norme ISO 9001 : 2000 est un outil qui sert à améliorer constamment la qualité. En adoptant cette norme, on cherche à exécuter des projets et à donner des services qui répondent chaque fois aux attentes des clients en matière de qualité, ou qui les dépassent. Une équipe externe indépendante vérifiera régulièrement le système de gestion de la qualité de l'organisation, pour s'assurer qu'il satisfait aux prescriptions des normes de l'ISO. On trouvera à la section 4.2.10 un exposé des raisons pour lesquelles la Section canadienne veut suivre l'exemple de la Section mexicaine.

Section 2 : Raison d'être

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a pour objectif prioritaire d'assurer un niveau élevé de service indépendant et impartial dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, conformément à l'article 2002, afin que tous les intervenants puissent continuer à tirer parti des avantages du libre-échange.

Section 3 : Survol de la planification

Pour son financement, notre organisme reçoit des crédits parlementaires pour couvrir ses dépenses de fonctionnement.

3.1 Grands enjeux

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA fonctionne efficacement depuis dix ans, soit depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} janvier 1994, de l'Accord de libre-échange nord-américain. Elle avait auparavant fait partie pendant cinq ans du Secrétariat binational de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Des sondages menés ces dernières années auprès des membres des groupes spéciaux ont révélé un très haut niveau de satisfaction à l'égard de ses services, et les représentants des pays parties à l'ALENA ont exprimé leur appui constant à ses activités.

Toute organisation qui a atteint un tel degré de maturité court évidemment le risque de voir sa direction et ses employés céder au laisser-aller et penser que les procédures et les pratiques en place suffiront à la bonne marche des activités. Les Canadiennes et les Canadiens s'attendent à plus. L'évolution de la conjoncture politico-économique internationale, les progrès technologiques, la condition des ressources humaines et les nouvelles initiatives du gouvernement relatives à la gestion de la fonction publique, obligent les organisations à évaluer sans cesse leur situation et, s'il y a lieu, à prendre les mesures qui s'imposent, si elles veulent rester efficaces.

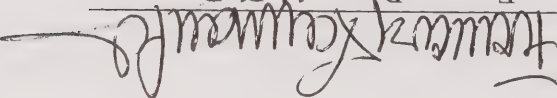
Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2004-2005 de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion internes.

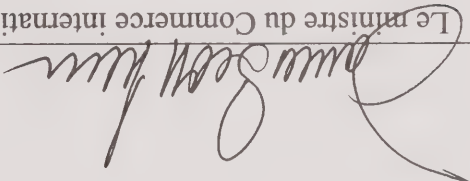
La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


François Raynaud, Ph.D.
Secrétaire
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne

18 février 2004
Date

- numériser les plaidoiries non confidentielles présentées par les participants au règlement des différends, de même que les requêtes, réponses et ordonnances relatives à des examens antérieurs par des groupes spéciaux afin d'en faciliter l'accès au grand public et de simplifier les recherches faites par des membres des groupes spéciaux et leurs adjoints.

Ce n'est là qu'un exemple d'une série d'améliorations apportées par la Section canadienne à la gestion du Secrétariat sur une période de quatre ans, alors que celui-ci passait du stade « de démarrage et de croissance » (1994-1999) à celui de la « stabilité institutionnelle » (2000-2005).
 Résultat : une qualité de service encore meilleure pour les Canadiennes et les Canadiens, qui peuvent compter sur un mécanisme efficace de règlement des différends pour assurer la fluidité des échanges commerciaux avec nos partenaires de l'ALENA.


 Le ministre du Commerce international
 l'honorable James Scott Peterson

Le 1^{er} janvier 2004 a marqué le 10^e anniversaire de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), qui s'est révélé extrêmement fructueux pour ses signataires, le Canada, les États-Unis et le Mexique. Un élément qui a grandement contribué au succès de cet accord a été l'intégration du mécanisme innovateur de règlement des différends, dont l'administration est assurée par le Secrétariat trinational de l'ALENA.

Le Secrétariat apporte en particulier un soutien professionnel indépendant aux groupes spéciaux qui ont à se prononcer sur les litiges qui surviennent entre les Parties à l'ALENA au sujet des droits compensateurs ou antidumping. Depuis sa création, le Secrétariat est devenu un centre d'expertise de réputation mondiale en matière de gestion du processus de règlement des différends. Il a mis au point des procédures efficaces, attiré une pléiade de spécialistes hautement qualifiés en droit commercial international pour instruire les causes et veillé au bon fonctionnement du mécanisme de règlement des différends.

Sachant le Canada fortement tributaire des échanges commerciaux avec ses partenaires de l'ALENA, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA a joué un rôle de premier plan pour faire de ce dernier une organisation professionnelle. Ces dernières années, elle a été l'initiatrice de la création d'un site Web trilingue pour le Secrétariat de l'ALENA, elle a conçu des outils d'information pour faciliter le travail des groupes spéciaux, et elle a fait en sorte que les milieux juridique et universitaire aient aisément accès aux résultats des travaux de ces groupes.

Voici quelques-unes des principales activités que la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA prévoit mener au cours du prochain exercice :

- obtenir, pour ses opérations de base, la certification 9001 : 2000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO);
- mettre à la disposition du public tous les éléments du mécanisme de règlement des différends entre l'instance chargée de l'enquête et le groupe spécial binational et améliorer la compréhension des décisions des groupes spéciaux, en plaçant dans le site Web du Secrétariat la décision définitive de l'Agence et, s'il y a lieu, les décisions consécutives au renvoi découlant des décisions des groupes spéciaux;

SECTION 5 : ORGANISATION

5.1 INTRODUCTION.....25

FIGURE 1 : SOMMAIRE DES RESPONSABILITÉS AUTORISÉES27

5.2 RÔLES28

5.3 TABLEAU DES RESPONSABILITÉS28

FIGURE 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SECTION CANADIENNE
DU SECRETARIAT DE L'ALÉNA28

5.4 DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION29

TABEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ORGANISATION29

SECTION 6 : ANNEXES

TABEAU 2 : SOURCE DES RECETTES NON DISPONIBLES29

TABEAU 3 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE30

SECTION 7 : AUTRES RENSEIGNEMENTS

7.1 AUTORISATIONS DE DÉPENSER30

TABEAU 4 : AUTORISATIONS DE DÉPENSER – RÉSUMÉ MINISTÉRIEL DE LA
PARTIE II DU BUDGET DES DÉPENSES30

7.2 RESPONSABILITÉS AUTORISÉES.....31

FIGURE 3 : STRUCTURE DES RESPONSABILITÉS AUTORISÉES.....31

ANNEXE A – PRINCIPES DIRECTEURS.....32

ANNEXE B – COMMENT NOUS JOINDRE.....33

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : INTRODUCTION

A. MESSAGE DU MINISTRE	1
B. DÉCLARATION DE LA DIRECTION	3
SECTION 2 : RAISON D'ÊTRE	4

SECTION 3 : SURVOL DE LA PLANIFICATION

3.1 GRANDS ENJEUX	4
3.2 TENDANCES	5
3.3 CHANGEMENTS RÉCENTS	5
3.4 RISQUES ET DÉFIS	6
3.5 INTERVENANTS ET RELATIONS STRATÉGIQUES	7
3.6 ENGAGEMENT À COURT ET À LONG TERME À L'ÉGARD DE LA GESTION DU CHANGEMENT	8

SECTION 4 : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

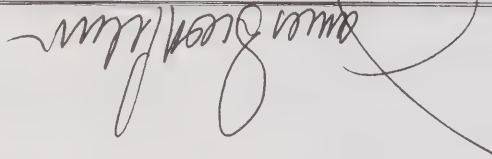
4.1 RÉSUMÉ	9
4.2 DÉTAILS	16
4.2.1 GESTION DES DIFFÉRENDIS ET SERVICES DE SOUTIEN PROFESSIONNEL ET ADMINISTRATIF	16
4.2.2 SOMMAIRE DES REQUÊTES, RÉPONSES ET ORDONNANCES	17
4.2.3 INITIATIVES EN MATIÈRE DE GESTION DE L'INFORMATION	17
4.2.4 SERVICES DE LA BIBLIOTHÈQUE	18
4.2.5 SITE WEB DU SECRÉTARIAT DE L'ALÉNA	19
4.2.6 SONDAGE SUR LES NORMES DE SERVICE	20
4.2.7 PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL	20
4.2.8 NUMÉRIISATION DES DOCUMENTS D'ARCHIVES RELATIFS AU RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDIS	21
4.2.9 PLAN DE REPRISE APRÈS SINISTRE	21
4.2.10 ADOPTION DE LA NORME ISO 9001 : 2000	22
4.2.11 PRÉPARATION EN VUE D'ÉVENTUELS NOUVEAUX RÔLES	22
4.3 INTÉGRATION DES QUESTIONS RELATIVES À LA MODERNISATION DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR	23
4.3.1 VALEURS ET ÉTHIQUE	23
4.3.2 CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION DU SCT	24
4.3.3 MÉCANISME DE VÉRIFICATION INTERNE	24
4.3.4 CADRE DE GESTION DU RISQUE	24
4.3.5 ÉVALUATION DES PROGRAMMES	25

NAFTA Secrétariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN

Budget des dépenses
2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable James Scott Peterson
Ministre du Commerce international



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lecture alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-94

ISBN 0-660-62506-7



Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77



The National Battlefields Commission

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>


Catalogue No.: BT31-2/2005-III-97
ISBN 0-660-62488-5

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

**2004-2005
ESTIMATES**

Report on Plans and Priorities

Approved

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eliza Frulla', is written over a horizontal line.

**HONOURABLE ELIZA FRULLA, P.C., M.P.
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE**

TABLE OF CONTENTS

Section I: Messages	5
Minister's Message	5
Management Representation Statement	6
Section II: Raison d'être	7
Section III: Planning Overview	7
Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcomes	9
4.1 Summary	9
4.2 Details	9
4.3 Application	12
4.4 Key Government Themes and Management Initiatives	13
4.5 Horizontal Initiative	14
Section V: Organization	15
5.1 Strategic Outcomes and Business Lines	15
5.2 Accountability	15
5.3 Business Line Description	16
5.4 Departmental Planned Spending	17
Section VI: Annexes	17
6.1 Major Initiatives and Programs	17
6.2 Sources of Respendable Revenue	18
6.3 External Charging	19
6.4 Other Information	20

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Battlefields Commission, collaborates with partners across Canada to strengthen the connection between Canadians and to inspire a deeper understanding of our diverse communities.



The National Battlefields Commission continues to be an instrumental and important partner in fostering access to our culture and heritage. It is through these strong partnerships that we seize the opportunities to celebrate our linguistic duality, our cultural diversity, and our inclusiveness.

The National Battlefields Commission manages a territory that includes one of the first national historic parks in Canada, Battlefields Park, located in the heart of Quebec City. The interpretation activities offered by the National Battlefields Commission ensures that Canadians have an opportunity to discover and deepen their knowledge of the heritage value of Battlefields Park and its important role in the telling of Canada's history.

Through this report the National Battlefields Commission highlights its priorities to further achieve its mandate. It also signals to those at home and abroad that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, languages and cultural communities.

A handwritten signature in dark ink, reading "Liza Frulla".

Liza Frulla

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

2004-2005 Report on Plans and Priorities

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for **THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**.

This document has been prepared in accordance with the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: André Juneau
André Juneau, Chairman

Date: April 1st, 2004

Section II: Raison d'être

The National Battlefields Commission, as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious parks in the world.

The National Battlefields Commission (NBC) takes its mandate from the *Act respecting The National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch. 57 and its amendments, passed on March 17, 1908. The Commission is designated as a departmental corporation, listed in Schedule II of the *Financial Administration Act*, and comes under the portfolio of Canadian Heritage. It takes part in Portfolio activities and serves on a variety of co-ordination committees.

Land administered includes:

- the Plains of Abraham, site of the 1759 battle between Wolfe and Montcalm;
- Des Braves Park, marking the Battle of Ste-Foy in 1760;
- St Denis Park, east of the Quebec Citadel, overlooking Cap-aux-Diamants;
- the Plains of Abraham Discovery Pavilion on Wilfrid Laurier Avenue;
- the Louis S. St. Laurent Heritage House located at 201 Grande Allée East in Quebec City;
- the adjoining thoroughfares, two Martello Towers on the site and a tower in Quebec City.

Section III: Planning Overview

To carry out its mandate, the NBC operations are largely funded through operating expenditures, and the NBC is authorized to spend revenue received during the year.

In 2004-2005, the NBC plans to continue its activities for the conservation and development of its land, so that Canadians can benefit to the full extent from its historic, cultural, recreational, natural and scientific dimensions. Many of the activities provided by the NBC are increasing in popularity. Potential in this regard is substantial and services to the public could increase even more.

For the NBC, 2004-2005 will be a critical year within the 2008 horizon. The NBC will be celebrating, in 2008, its 100th anniversary and the start of work to create National Battlefields Park. In addition, 2008 will mark the 400th anniversary of the City of Quebec, 2009 is the 250th anniversary of the Battle of the Plains of Abraham and 2010 is the 250th anniversary of the Battle of Ste-Foy. These events call for special celebrations and will require a great deal of co-operation with a variety of community players, mainly those involved in planning the

festivities for the 400th anniversary of Quebec City. The NBC's land will undoubtedly be used for many events.

Events of this size obviously call for several years of preparation and, four years prior to the events, the NBC must start working on a specific action plan. Additional resources will certainly be required.

The NBC will have to work in the context of preparations for the 400th anniversary of the City, the major redevelopment carried out in the areas around the Park by the City of Quebec and the Quebec City National Capital Commission. Given the still unexploited potential of the Park, of which the public could make greater use, the Commission will carry out a number of enhancement, development and conservation projects so that Canadians will be proud of their first national historic park—an urban park which is among the most prestigious in the world.

More specifically, over the next few years, the NBC plans to continue refurbishing infrastructure and redesign some sports and recreational areas to more adequately meet user needs. The Commission also plans to increase the number of historical interpretation activities to better meet visitor needs, increase the number of historical interpretation facilities and gradually develop its Web site, thereby making institutional and historical information on the NBC and its facilities available.

However, attainment of the NBC's objectives in terms of ongoing activities and the projects described above remains dependent upon its human, physical (premises) and financial resources available.

As the NBC budget contains very little room for manoeuvre (about \$250,000 a year), the Commission must count on partnerships and identify priority projects, if need be. In the end, the NBC cannot depend only on the income it generates to defray the costs for projects related to the celebrations in 2008, 2009 and 2010.

Moreover, it is important to remember that the NBC is not immune to either a drop in visitor numbers caused by factors beyond its control, such as bad weather, or an unforeseeable event resulting in decreased parking lot revenues. In the coming years, the NBC will also be faced with an increase in the percentage of payments in lieu of taxes. In such a situation, the NBC could be forced to limit operations to essential services and possibly even cut back on some services offered to Canadians.

Generated revenues in the order of \$1.4 million is therefore essential to the NBC for its operations, to pay a number of salaries and to maintain current levels of service. Any increase in services would, of necessity, require additional revenues.

New partnerships and strategic relations are thus important, even essential, to the achievement of NBC objectives. The Commission has already taken steps in this regard and plans to do more between now and 2008.

Lastly, it should be noted that the NBC has undertaken to implement its action plan for the modernization of comptrollership and will be making efforts in this regard.

Section IV: Plans and Priorities by Strategic Outcomes

4.1 SUMMARY

The NBC intends to make every effort to provide Canadians with one of the most prestigious parks in the world, permit the safe enjoyment and use of this historic and urban park, and provide quality activities and services that promote the wealth of the park, of its history and of our country.

4.2 DETAILS

- one of the most prestigious parks in the world;

The NBC must ensure compliance with the park's landscape design, created in the early 20th century by Canada's first landscape architect, Mr. Frederick G. Todd and continue to embellish some areas of the park with horticultural and arboricultural work to ensure maintenance of the plant cover.

The annual budget earmarked for this work is \$700,197.

Still with a view to providing Canadians with a park of exceptional quality, the NBC plans to **continue enhancing the park's main attractions and improve facilities adjacent to the Plains of Abraham and some playing fields and sports facilities**. The NBC will **refurbish certain areas of the park**, which have deteriorated over the years. The improvements made by neighbours adjoining the park have made the deterioration increasingly obvious. To this end, the NBC will work in partnership with the City of Quebec. In 2004-2005, we will undertake the first phase of a new project—publication of a book in the wake of those published for Quebec's most important parks and gardens.

As part of its development and partnership activities, the Quebec Celebration Canada Committee **has renewed its contract with the NBC for maintenance of the Canada Garden**, located on National Defence property near the Plains. The NBC will **maintain these facilities in accordance with its quality standards, on an expense reimbursement basis.**

Changing weather conditions sometimes have a significant impact on day-to-day operations, especially on horticultural and arboricultural work. The trend toward a warmer fall has meant that the contracts of seasonal employees have been extended and floral displays have been maintained longer for the enjoyment of users and visitors.

Every sector of the NBC is involved in the work of running one of the world's most prestigious parks, and partnerships have been developed with a variety of groups, especially the Association des Jardins du Québec. The NBC will **organize group activities** so as to enable all Canadians to discover the heritage value of the park, become more aware and understand the importance of protecting its environment.

Between now and 2008, the NBC plans to **develop and carry out a variety of projects to improve the park** and thus enhance the pride that Canadians feel in their first historic park—one of the most prestigious urban parks in the world—so as to mark the 100th anniversary of the park and commemorate the battles.

- **the opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting;**

The NBC must ensure surveillance and maintenance of the park and its assets. The Commission will **maintain the real estate, property, vehicles and facilities** that it manages. A substantial part of the NBC's budget—\$1,935,577—goes toward regular maintenance of the park.

The NBC must at all times reconcile the historic importance of the site with its role as an urban park, so as to provide the best possible response to the expectations of Canadians, both residents of the Quebec region and tourists.

The NBC wishes to maintain services of exceptional quality. To this end, the Commission will **continue to work on the gradual achievement of its long-term investment and operation plan** to refurbish major infrastructure and create development and protection projects.

The NBC is aware of the increasing number of visitors to the park and its growing use for activities requiring additional public utilities. Its priorities are a reflection of this fact, especially the need for restrooms in the centre of the Park and adequate premises to ensure access for those with reduced mobility.

The NBC will **continue co-operating with the City of Quebec** with regard to maintenance work, capital works and the loan of equipment, which saves about \$100,000 annually.

For the security of park users, the NBC maintains a 24-hour surveillance service, for which an annual budget of \$333,539 is allocated.

In preparation for 2008-2010, the NBC hopes to fully restore the park so that Canadians can continue to enjoy and use it in complete safety for many decades to come.

- **high quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country.**

About four million people a year use Battlefields Park, and the NBC wants to offer them a welcome of the highest quality.

In 2004-2005, therefore, the NBC **will improve the tourist signage** on its land, making it easier to find the various points of interest and the reception area where it provides a variety of services: exhibits, interpretation, guided tours, souvenirs, Internet access, etc. These services are located at the Plains of Abraham Discovery Pavilion, the main entrance, the Interpretation Centre, the Martello Tower and the Louis S. St. Laurent Heritage House.

The NBC will **continue its increasingly popular interpretation activities** related to the education, daycare and playground programs, as well as activities for the general public. They are an enjoyable way for Canadians to learn about various aspects of the history of their country and the Plains of Abraham, including such areas as social and natural sciences. More specifically, in 2004-2005, the NBC **will hold a large-scale activity** entitled "Take the Capital by Storm", dealing with the American invasion of 1775. The event is made possible with the help of a number of partners, especially Parks Canada, the Quebec City National Capital Commission, the Quebec Historical Corps, the Quebec Regional Tourism Office and the Friends of the Plains of Abraham.

In addition, in the area of culture, the NBC **will again present about 30 shows at the Edwin-Bélanger Bandstand, over a 10-week period in the summer.** This provides encouragement for artists from a number of provinces, especially Ontario, New Brunswick and Quebec, and helps to make them more widely known. A variety of musical themes are presented at the bandstand, including world music. In this way, the NBC helps to increase awareness of Canada's cultural diversity. Attendance at these events continues to grow.

In order to attain its performance objectives in this regard, the NBC must make its activities and services known to Canadians. It must, therefore, **continue its communications efforts and, in 2004-2005, take on a second phase in the development of its Web site.** It will also continue to seek partnerships so as to improve client services and respond to government programs and initiatives. Existing partnerships, especially with museums, tourism associations and the media, will be maintained.

The resources allocated annually to attain this results total \$993,639, excluding what is needed to attain the 2008 objectives.

4.3 APPLICATION

Each of these strategic priorities is an essential component of the NBC's mandate. The Commission's board of directors meets regularly throughout the year and keeps a watchful eye on the main results achieved.

To attain its objectives for 2008, 2009 and 2010, the NBC **is finalizing a specific action plan and will call upon all employees, from every service,** to lend their expertise to the accomplishment of this major project.

To assess the efficiency of its day-to-day operations and measure the achievement of its priorities, the NBC **will use a number of performance indicators relevant to its activities**, including the following:

- number of educational activities and participants;
- visits of the exhibits showcased at the Discovery Pavilion, Interpretation Centre and Louis S. St. Laurent Heritage House;
- concrete results of co-operation with its partners;
- revenues and private sponsorships;
- visits to the site.

4.4 KEY GOVERNMENT THEMES AND MANAGEMENT INITIATIVES

- Modern Comptrollership

The NBC, having undertaken the process to modernize comptrollership without hesitation in 2003-2004 and having established an action plan for its implementation, **plans to continue the process in 2004-2005 and subsequent years, that is, from now to April 1, 2007.** Individuals key to the process have already been involved in every step undertaken so far and have been assigned responsibilities in the implementation. The plan is thus a team effort and a key element in the NBC's management improvement program. Steps have already been taken and changes made.

The expected results will be felt in terms of human resource management and communications through increased consultation and the sharing of modern practices, as well as externally, in terms of dealings with clients through surveys on satisfaction with services, the importance of these services, and user expectations. Improvements will also be made to increase the level of information available on the Web site. In financial terms, efforts have been and will continue to be made to increase partnerships, develop tools and techniques to support the implementation of some modern practices and establish performance objectives that will be integrated into the management of NBC objectives.

Efforts in these areas will help to attain the NBC's strategic results in that they will enable to learn more about client satisfaction and expectations and better disseminate information. The work climate will improve effectiveness in the attainment of the three strategic results for Canadians.

- Government On-Line

Over the next year, the NBC will **continue working to improve its Web site**, making it more complete and detailed, and bringing it into line with Government-On-Line standards. The NBC will also **progressively develop the content of the site** to make it a reference for those seeking information on the history of the park, its various components and its role as an urban park. To do so, the NBC plans to develop partnerships. Hyperlinks have been and will continue to be created to optimize resources and services. Existing hyperlinks can be found at the following address: <http://www.ccbn-nbc.gc.ca/en/liens.php>. The main obstacle continues to be the availability of human resources to ensure the development of some sectors calling for research and the editing of texts. The NBC plans to carry out this project over several years.

- Service Improvement Initiative

To respond to the expectations of Canadians, the NBC **plans to maintain high quality services** while taking into account the increasing number of park visitors and its growing use for activities requiring more public services. The NBC considers this initiative of the greatest importance in terms of public satisfaction.

The NBC checks the quality of the services provided for Park visitors and users regularly and sometimes on an ad hoc basis, depending on circumstances. It takes into account the results of internal surveys and reacts quickly to correct situations when complaints are received. A large-scale survey would however be necessary to provide the NBC with more information on client satisfaction and expectations.

- Social Union Framework Agreement

Two aspects of the Social Union Framework Agreement are particularly important for the NBC—services for persons with disabilities and the well-being of children. The NBC will **maintain access** to various park sectors and attractions **to enable persons with disabilities** to use its services. It will also continue to **provide children with a variety of interpretation activities** related to the Plains of Abraham for their personal enrichment and education. All of these activities and services are now an integral part of the NBC's operations and contribute, in and of themselves, to the attainment of strategic results.

- Sustainable Development Strategies

As manager of an urban park, the NBC will **maintain its sustainable development strategies** with a view to ensuring the integrity of the site and its natural resources and making environmental protection measures part of its day-to-day maintenance and conservation activities, so as to provide Canadians with a green and natural space for relaxation.

4.5 HORIZONTAL INITIATIVE

- Human Resource Management

The NBC will **continue implementing its human resources management framework**. The goal is to ensure that site users are well served by an organization that is focussed on results, based on values and representative in terms of continuous learning, at a level comparable to other federal institutions. The appointment of a human resources co-ordinator will enable more attention to be focussed on human resources at the NBC.

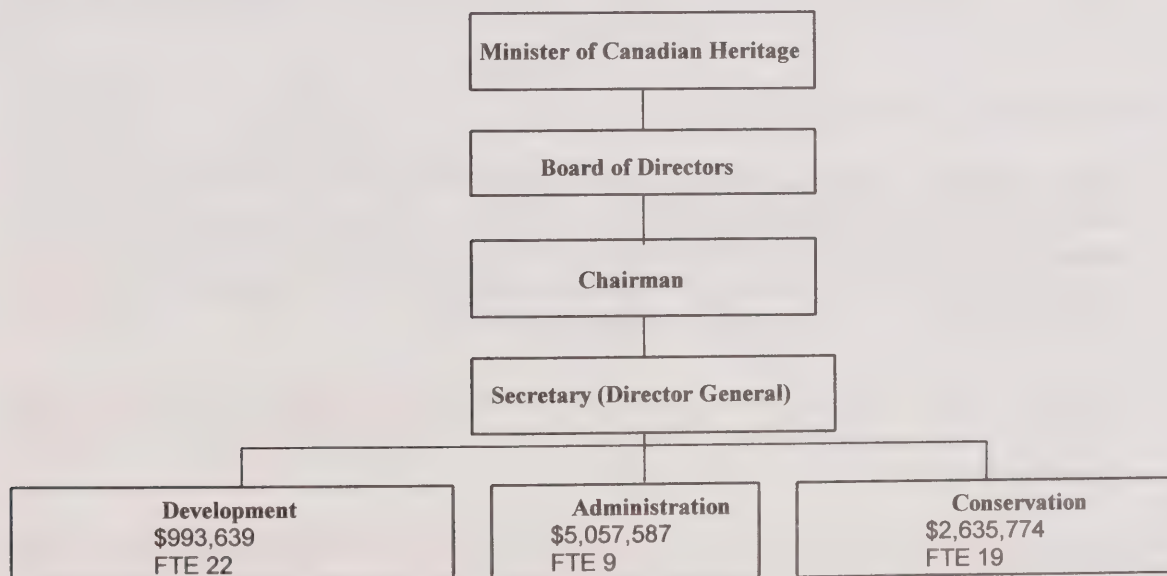
Section V : Organization

5.1 STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES

Business Lines	Strategic Outcomes				Total 2004-2005 and subsequent years
	One of the most prestigious parks in the world	The opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting	High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country	General	
Conservation:	\$700,197	\$1,935,577			\$2,635,774
Development:			\$993,639		\$993,639
Administration*:				\$5,057,587	\$5,057,587
Total:					\$8,687,000

*This item includes administrative services, parking management and Payments in Lieu of Taxes.

5.2 ACCOUNTABILITY



The NBC reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. It is governed by a board, which includes seven Commissioners appointed by the Governor General in Council. The Secretary, who acts as Director General, is responsible for the day-to-day management of all of the Commission's activities, in accordance with its incorporating Act.

Its structure is divided in accordance with its main activities—conservation, development and administration.

5.3 BUSINESS LINE DESCRIPTION

National Battlefields Commission operations are organized into three activities and seven sub-activities:

Conservation, comprising the following units:

- Maintenance, which sees to maintenance of the site, its furnishings, buildings and infrastructure, provides for a safe and stable environment, minimizes the effects of wear and tear and deterioration, and slows down or prevents damage;
- Landscaping, which is responsible for landscaping, horticultural and arboricultural activities;
- Surveillance and Security, which sees to it that regulations regarding peace and public order are respected, enforces traffic and parking regulations, ensures the safety of site users, and provides for surveillance of the Commission's premises and properties;

Development, comprising the following units:

- Client Services, which includes welcoming visitors and users to the park, the disseminating of information to the public and taking reservations for educational interpretation activities for school and day camp clientele and the general public. For reporting purposes, Development also presents the plans and priorities of the Cultural and Technical Service.
- Communication, which sees to promotion and advertising for the activities and services and ensures the visibility of the Commission and the federal government;

Administration, which comprises management and administrative services and financial services and includes Payments in Lieu of Taxes.

5.4 DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
The National Battlefields Commission				
Budgetary Main Estimates (gross)	8,653	8,687	8,691	8,691
Total Main Estimates	8,653	8,687	8,691	8,691
Adjustments ** (Planned Spending not in Main Estimates)				
-Operating budget carry forward	287			
-Allocation for comptrollership fonction	37			
-Union compensation	2			
Total Adjustments	326			
Net Planned Spending	8,979	6,687	8,691	8,691
Less: Respendable revenue	1,400	1,400	1,400	1,400
Net cost of Program	7,579*	7,287	7,291	7,291
Full Time Equivalents	50	50	50	50

*Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

**Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

Overall, the NBC's main estimates for 2004-2005 and the following two years are similar to those for 2003-2004 excluding the \$326,000 for adjustments (Planned Spending not in Main Estimates).

Section VI: Annexes

6.1 MAJOR INITIATIVES AND PROGRAMS

Owing to the size of the NBC, its operations involve only one program: conservation and development of Battlefields Park. In this report, therefore, the various activities of its services are reflected in the presentation of the NBC's strategic results.

6.2 SOURCES OF RESPENDABLE REVENUE

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
The National Battlefields Commission				
Parking lots:	840	840	840	840
Educational activities and visitors welcoming:	317	317	317	317
Rental of premises:	183	183	183	183
Other revenues:	60	60	60	60
TOTAL RESPENDABLE REVENUE:	1400	1400	1400	1400

6.3 EXTERNAL CHARGING

<u>Name of activity</u>	<u>Fee type</u>	<u>Authority to charge</u>	<u>Reason for fee introduction or amendment</u>	<u>Effective date of planned change</u>	<u>Planned consultation & review process</u>
Parking lots	(R and P) *	Ministerial authority to set fees for the provision of products and services	- Generate revenues for the provision of services to the clientele		n/a
Educational activities and visitors reception (modification)	(R and P) *	Ministerial authority to set fees for the provision of products and services	- Increase in fees reflecting the rise in costs related to the activities	2004-2005	Public consultation has already occurred through the press and a notice published in the Canada Gazette
Rental of premises	Office rental	Contractual authority	- Generate revenues to cover cost incurred to operate the premises and for the provision of services to the clientele		n/a
Other revenues	Fees for use of site, vending machines and other services	Management right and Ministerial authority to set fees for the provision of products and services	- Generate revenues to cover cost incurred to operate the premises and for the provision of services to the clientele		n/a

* (R and P) Rights and Privileges

6.4 OTHER INFORMATION

Listing of Statutes and Regulations

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, ch 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May, 2002

Web Site

Internet address: www.ccbn-nbc.gc.ca

6.4 AUTRES RENSEIGNEMENTS

Liste des lois et règlements

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec	1908, 7-8 Edouard VII, chap. 57 et amende-ments
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet

Adresse Internet : www.ccbn-nbc.gc.ca

6.3 FRAIS D'UTILISATION EXTERNE

<u>Nom de l'activité</u>	<u>Type de frais</u>	<u>Pouvoir d'établissement des frais</u>	<u>Raison de l'imposition ou de la modification des frais</u>	<u>Date d'entrée en vigueur du changement prévu</u>	<u>Processus de consultation et d'examen prévu</u>
Stationnements	(D et P) *	Pouvoir ministériel de fixer les prix à payer pour la fourniture de produits et services	- Générer des revenus pour offrir des services à la clientèle		s/o
Activités pédagogiques et accueil (modification)	(D et P) *	Pouvoir ministériel de fixer les prix à payer pour la fourniture de produits et services	- Augmentation des frais reflétant la hausse des coûts associés aux activités	2004-2005	Consultation publique a déjà eu lieu par le biais des journaux et avis publié dans la Gazette du Canada
Loyers	Location de bureaux	Pouvoir contractuel	- Générer des revenus pour couvrir les frais d'opérations et offrir des services à la clientèle		s/o
Autres revenus	Droits d'utilisation du site, machines distributrices et autres services	Droit de gestion et pouvoir ministériel de fixer le prix à payer pour la fourniture de produits et services	- Générer des revenus pour couvrir les frais d'opérations et offrir des services à la clientèle		s/o

* (D et P) Droits et privilèges

6.2 SOURCES DES RECETTES DISPONIBLES

(En milliers de dollars)				
Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007	
Commission des champs de bataille nationaux				
Stationnements :	840	840	840	
Activités pédagogiques et accueil :	317	317	317	
Location de locaux :	183	183	183	
Autres revenus :	60	60	60	
TOTAL DES RECETTES DISPONIBLES :	1400	1400	1400	1400

5.4 DÉPENSES PRÉVUES DE LA COMMISSION

(En milliers de dollars)		Commission des champs de bataille nationaux			
Prévisions de dépenses	2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	8,653	8,687	8,691	8,691	
Total du Budget principal des dépenses	8,653	8,687	8,691	8,691	
Rajustements**					
(dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)	287				
-Report du budget de fonctionnement	37				
-Allocation pour fonction de contrôleur	2				
-Compensation syndicale	326				
Total des rajustements	326				
Dépenses nettes prévues	8,979	8,687	8,691	8,691	
Moins : Recettes disponibles	1,400	1,400	1,400	1,400	
Coût net du programme	7,579*	7,287	7,291	7,291	
Équivalents temps plein	50	50	50	50	

*Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

**Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Dans l'ensemble, le Budget principal des dépenses de la CCBN en 2004-2005 et pour les deux prochaines années est similaire à celui de 2003-2004. Il faut cependant exclure un montant de 326 000 \$ accordé à titre de rajustements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses).

Section VI : Annexes

6.1 PRINCIPAUX PROGRAMMES ET INITIATIVES

Compte tenu de l'envergne de la CCBN, celle-ci fonctionne selon un seul programme : conservation et mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille. Ainsi, dans le présent rapport, les différentes activités des services de son organisation sont reflétées dans la présentation des résultats stratégiques de la CCBN.

Sa structure est divisée en fonction des grandes activités, soit la conservation, la mise en valeur et l'administration.

5.3 DESCRIPTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

L'organisation de la Commission des champs de bataille nationaux se présente en trois activités et sept sous-activités :

la conservation regroupe les services suivants :

- l'entretien qui voit à l'entretien du site, de son mobilier, de ses bâtiments et de ses infrastructures, à assurer un environnement sûr et stable, à atténuer l'usure et la détérioration et à retarder ou à prévenir les dommages;

- l'aménagement qui s'occupe des activités d'aménagement paysager, d'horticulture et d'arboriculture;

- la surveillance et la sécurité qui voient au respect des règlements concernant la paix et le bon ordre ainsi que ceux relatifs à la circulation et au stationnement, à la sécurité des usagers du site et à la surveillance des lieux et propriétés de la Commission;

la mise en valeur regroupe les services suivants :

- le Service à la clientèle qui comprend l'accueil des visiteurs et des usagers du parc, de la diffusion d'information au public et des réservations des activités d'animation à caractère éducatif pour la clientèle scolaire, de terrains de jeux et du grand public; pour les besoins du rapport, il est également fait état des plans et priorités du Service culturel et technique.

- la communication qui voit à la promotion et la publicité des activités et des services et assure la visibilité de la Commission et du gouvernement canadien;

l'administration regroupe la direction et les services administratifs et les services financiers et comprend les paiements versés en remplacement d'impôts.

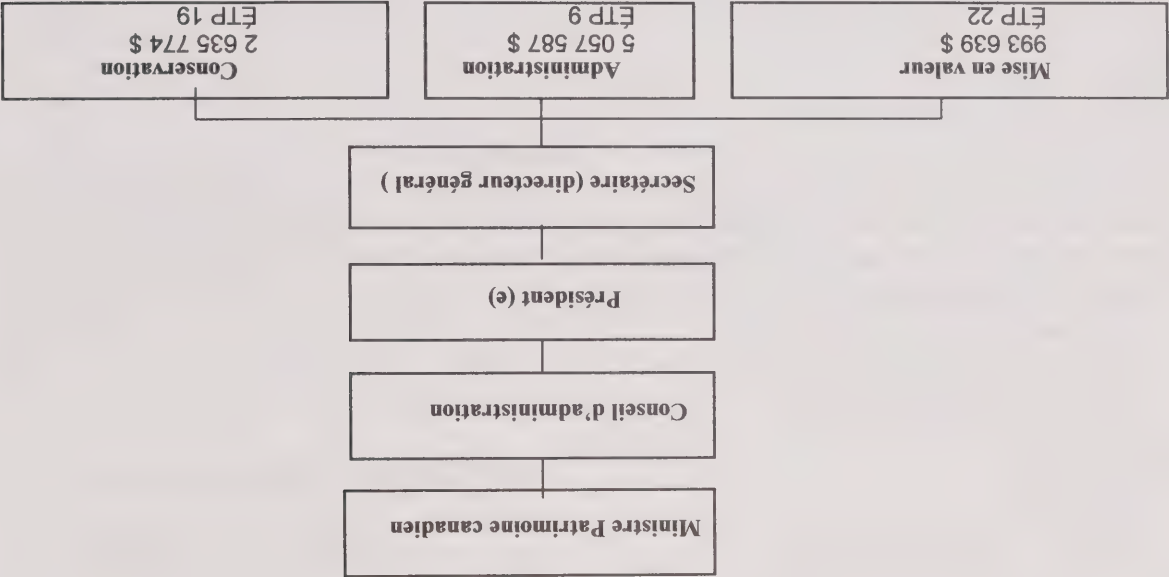
Section V : Organisation

5.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉS

Secteurs d'activités	Résultats stratégiques				Total
	Un des plus prestigieux parcs au monde	La jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine	La prestation d'activités et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays	Général	
Conservation :	700 197 \$	1 935 577 \$			2 635 774 \$
Mise en valeur :			993 639 \$		993 639 \$
Administration*				5 057 587 \$	5 057 587 \$
Total :					8 687 000 \$

* Ce poste comprend les services administratifs, la gestion des stationnements et les paiements versés en remplacement d'impôts.

5.2 RESPONSABILISATION



La Commission rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Elle est dirigée par un conseil d'administration formé de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil. Il revient au secrétaire, qui agit comme directeur général, de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la Commission, le tout conformément à sa Loi constitutive.

- Entente cadre sur l'union sociale

Deux aspects touchent principalement la CCBN suivant l'entente cadre pour l'union sociale, soit les services aux personnes handicapées et le bien-être des enfants. D'une part, la CCBN maintiendra l'accessibilité à différents secteurs ou points d'attrait du parc permettant aux personnes handicapées de bénéficier de ses services. D'autre part, elle continuera d'offrir aux enfants des activités d'animation reliées aux plaines d'Abraham pour leur enrichissement personnel et éducatif. L'ensemble de ces activités et services sont maintenant partie inhérente des opérations de la CCBN et constitue en soi des éléments qui contribuent à l'atteinte des résultats stratégiques.

- Stratégies de développement durable

En tant que gestionnaire d'un parc urbain, la CCBN maintiendra ses stratégies liées au développement durable consistant à assurer l'intégrité du territoire et de ses ressources naturelles, à adopter des mesures de protection de l'environnement dans ses actions courantes d'entretien et de conservation et ainsi à procurer aux Canadiens et aux Canadiennes une aire de verdure et de nature où il fait bon relaxer.

4.5 RÉSULTAT HORIZONTAL

- Gestion des ressources humaines

La CCBN poursuivra la mise en œuvre de son cadre de gestion des ressources humaines. Il vise à ce que les utilisateurs du site soient bien servis par une organisation axée sur les résultats, fondée sur les valeurs, représentative en apprentissage permanent et de niveau comparable aux autres institutions fédérales. La nomination d'une personne responsable des ressources humaines permettra d'apporter une attention plus soutenue aux ressources humaines au sein de la CCBN.

pour aider la mise en œuvre de certaines pratiques modernes et pour établir des objectifs de rendement qui seront intégrés à la gestion des objectifs de la CCBN.

Les efforts en ces domaines contribueront à l'atteinte des résultats stratégiques de la CCBN dans la mesure où ils permettront de mieux connaître la satisfaction et les attentes de la clientèle et de mieux diffuser l'information et que le climat de travail contribuera à une meilleure efficacité au sein des divers services dans l'atteinte des trois (3) résultats stratégiques pour les Canadiens et les Canadiennes.

- Gouvernement en direct

Au cours de la prochaine année, la CCBN compte poursuivre les démarches **entreprises en vue d'améliorer son site Internet**, le rendre plus complet et détaillé et conforme aux normes du Gouvernement en direct. Également, elle en **développera progressivement le contenu** de façon à devenir une référence pour tous les publics sur toute question relative à l'histoire du parc et de ses diverses composantes et être une source de renseignements à l'égard des volets reliés à son rôle de parc urbain. Pour ce faire, elle entend développer des partenariats. Des hyperliens sont et seront créés afin d'optimiser les ressources et les services. Les hyperliens existants se retrouvent à l'adresse suivante : www.ccbn-nbc.gc.ca/fr/liens.php. Son principal frein demeure la disponibilité des ressources humaines pour assurer le développement de certaines sections requérant de la recherche et de la rédaction de textes. La CCBN prévoit étaler la réalisation de ce projet sur quelques années.

- Initiative d'amélioration du service

En vue de répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes, la CCBN **maintiendra des services de grande qualité** et ce, même en tenant compte de l'accroissement de la fréquentation du parc et de l'augmentation de l'utilisation du site pour la tenue d'activités qui entraînent une demande grandissante de services publics. La CCBN considère cette initiative de la plus haute importance pour la satisfaction du public.

De façon régulière et selon les cas, parfois de façon ponctuelle, la CCBN vérifie la qualité des services rendus à ses visiteurs et aux usagers du parc. Elle tient compte des résultats de sondages effectués à l'interne, elle réagit rapidement et corrige les situations lorsque des plaintes sont reçues. Un sondage important serait toutefois nécessaire pour permettre à la CCBN de mieux connaître la satisfaction et les attentes de la clientèle.

Chacune des priorités stratégiques mentionnées constitue des éléments essentiels à l'accomplissement du mandat de la CCBN. Son conseil d'administration se rencontre régulièrement au cours d'une année et surveille les principaux résultats obtenus.

En vue d'atteindre ses objectifs pour 2008, 2009 et 2010, la CCBN peaufine un plan d'action précis et mobilisera tout le personnel de chacun de ses services pour qu'il apporte son expertise à la réalisation de ce grand projet.

Pour s'assurer de l'efficacité de ses opérations courantes et de l'atteinte de ses priorités, la CCBN s'appuiera sur des indicateurs de rendement pertinents à ses activités, y compris les indicateurs suivants :

- le nombre des activités d'animation ainsi que le nombre de participants;
- la fréquentation des expositions présentées à la Maison de la découverte, au Centre d'interprétation et à la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent;
- les résultats concrets de la coopération de la CCBN avec ses divers partenaires;
- les revenus et les commandes privées;
- la fréquentation du site.

4.4 THÈMES ET INITIATIVES DE GESTION CLÉS DU GOUVERNEMENT

- Modernisation de la fonction de contrôleur

La CCBN, ayant entrepris d'embler en 2003-2004 le processus de modernisation de la fonction de contrôleur et ayant établi un plan d'action pour la mise en œuvre, entend poursuivre sa réalisation au cours de 2004-2005 et les années subséquentes, c'est-à-dire d'ici au 1^{er} avril 2007. Déjà, toutes les personnes clés pour la réalisation ont été impliquées dans toutes les étapes rencontrées à ce jour et des responsabilités leur sont déjà confiées pour la mise en œuvre. Ce plan constitue donc un travail d'équipe et un élément clé de son programme d'amélioration de la gestion de la CCBN. D'ailleurs des démarches et des changements ont déjà été entrepris.

Les résultats escomptés se feront sentir au niveau de la gestion des ressources humaines et des communications internes par l'augmentation de la consultation et le partage des pratiques modernes ainsi qu'à l'externe, au niveau des relations avec la clientèle par l'établissement de sondages sur la satisfaction à l'égard des services, de l'importance accordée à ceux-ci et sur les attentes des usagers. Des améliorations auront également lieu pour accroître le niveau d'information disponible sur le site Internet. Au point de vue financier, des efforts sont et seront déployés pour accroître les partenariats, développer certains outils et techniques

4.3 APPLICATION

Ainsi en 2004-2005, la CCBN améliorera la signalisation touristique sur son territoire et facilitera ainsi les déplacements vers les divers points d'intérêt et d'accueil où elle offre des services variés : expositions, animation, visite guidée, souvenirs, postes Internet, etc. Ces services se retrouvent à la Maison de la découverte des plaines d'Abraham, principale porte d'entrée, au Centre d'interprétation, à la tour Martello et à la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent.

La CCBN poursuivra ses activités d'animation, de plus en plus fréquentées, dans le cadre de programmes scolaires, services de garde, terrain de jeux, etc. et ses activités grand public. Celles-ci visent à permettre aux Canadiens et aux Canadiennes d'acquérir des connaissances sur l'histoire du pays et sur celle des plaines d'Abraham dans divers domaines notamment en sciences humaines et de la nature et ce, tout en se divertissant. Plus spécifiquement en 2004-2005, la CCBN tiendra sur son territoire une activité d'envergure nommée « À l'assaut de la capitale » représentative de l'invasion américaine en 1775. Celle-ci sera possible grâce à divers partenariats notamment Parcs Canada, la Commission de la capitale nationale du Québec, le Corps historique de Québec, l'Office du tourisme de la région de Québec et les Amis des plaines d'Abraham.

De plus, dans le domaine culturel, la CCBN offrira pour une autre saison au kiosque Edwin-Bélanger une trentaine de spectacles répartis sur dix (10) semaines de l'été. Ceux-ci contribuent à faire connaître et encourager des artistes de diverses provinces notamment l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et le Québec. Divers thèmes musicaux y sont présentés dont la musique du monde. C'est ainsi que la CCBN contribue le plus à faire connaître la diversité culturelle du pays. La fréquentation à ces spectacles est en croissante augmentation.

Afin d'atteindre ses objectifs de rendement dans ce domaine, la CCBN a le devoir de bien faire connaître ses activités et ses services aux Canadiens et aux Canadiennes. Elle poursuit donc ses efforts en communication et procédera en 2004-2005, à une deuxième phase du développement de son site Internet. Elle poursuivra également la recherche de partenariats en vue d'améliorer les services à la clientèle et de répondre aux programmes et aux initiatives du gouvernement. Des partenariats existants notamment avec les institutions muséales, associations touristiques et médias seront maintenus.

Pour l'atteinte de ce résultat, les ressources allouées sont de 993 639 \$ annuellement, excluant les nécessités pour l'atteinte des objectifs pour 2008.

- **la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine;**

La CCBN doit assurer la surveillance et l'entretien du parc et de ses biens. Elle entretiendra les biens meubles et immeubles, les véhicules et les infrastructures qu'elle gère. Une bonne partie du budget de la CCBN contribue à l'entretien régulier du parc. Il représente un montant de 1 935 577 \$.

En tout temps, la CCBN doit concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain afin de répondre le mieux possible aux attentes des Canadiens et des Canadiennes, qu'ils soient résidents de la région de Québec ou touristes.

La CCBN désire maintenir une qualité de services exceptionnelle. À cet égard, elle poursuivra ses efforts en vue de la réalisation progressive de son plan d'investissement et d'opération à long terme visant la réfection des principales infrastructures et le développement de projets de mise en valeur et de protection.

La CCBN tient compte de l'accroissement de la fréquentation du parc et de l'augmentation de l'utilisation du site pour la tenue d'activités qui entraînent une demande grandissante de services publics. À cette fin, ses priorités reflètent ce fait notamment par le besoin d'installations sanitaires au centre de son territoire et de locaux adéquats assurant l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

La CCBN poursuivra sa collaboration avec la Ville de Québec pour la réalisation de certains travaux d'entretien, d'immobilisation et de prêt d'équipements ce qui l'avantage pour une valeur d'environ 100 000 \$ annuellement.

Pour la sécurité des usagers du parc, la CCBN maintient un service de surveillance disponible en tout temps. Un budget de 333 539 \$ y sera alloué annuellement.

En prévision de 2008-2010, la CCBN espère pouvoir remettre à neuf le parc afin que les Canadiens et les Canadiennes puissent en jouir et l'utiliser en toute sécurité au cours des décennies suivantes.

- **la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.**

Le parc des Champs-de-Bataille est fréquenté par environ 4 millions de personnes par année. La CCBN a à cœur de leur offrir un accueil de première qualité.

Les ressources budgétaires réservées à cette fin sont de 700 197 \$ annuelle-ment.

Toujours en vue d'offrir un parc d'une qualité exceptionnelle au profit des Cana- diens et des Canadiennes, la CCBN prévoit poursuivre la mise en valeur des principaux attraits du parc et améliorer les aménagements en bordure des plaines d'Abraham et à certains terrains et installations sportives. La CCBN réaménagera certains secteurs du parc qui se sont détériorés au fil des ans, ce qui est de plus en plus évident depuis les aménagements d'embellissement apportés par ses voisins en périphérie du parc. Pour ce faire, elle travaillera en collaboration avec la Ville de Québec. En 2004-2005, comme nouveauté, une première phase sera entreprise en vue de la publication d'un livre dans la foulée de ceux réalisés pour les plus importants parcs et jardins au Québec.

Dans le cadre de ses activités d'aménagement et des partenariats, le « Comité des célébrations du Canada au Québec » a renouvelé avec la CCBN le contrat d'entretien du jardin du Canada situé sur les terrains de la Défense nationale à proximité des plaines. La CCBN entretiendra ces aménagements selon ses critères de qualité moyennant le remboursement des dépenses.

Les conditions climatiques changeantes ont parfois un impact important sur les opérations courantes, notamment sur la quantité des travaux horticoles et arbo- ricoles. Ainsi, la tendance à avoir une saison automnale plus chaude entraîne la prolongation du personnel saisonnier et le maintien des aménagements floraux plus longtemps pour le bénéfice des usagers et visiteurs.

Chacun des services de la CCBN s'implique en vue d'offrir un des plus presti- gieux parcs au monde et des partenariats sont établis avec diverses institutions notamment l'Association des Jardins du Québec. La CCBN organisera des ac- tivités d'animation de façon à permettre à tous les Canadiens et les Canadien- nes de découvrir la valeur patrimoniale du parc, de se sensibiliser et de prendre conscience de l'importance de la protection de son environnement.

D'ici 2008, la CCBN compte élaborer et entreprendre la réalisation de divers projets en vue d'améliorer le parc et ainsi d'accroître la fierté des Canadiens et des Canadiennes envers leur premier parc historique et leur parc urbain qui se compte parmi les plus prestigieux au monde et ce, à l'occasion du 100^e anniver- saire de sa création et de la commémoration des grandes batailles.

D'autre part, il est important de rappeler que la CCBN n'est pas à l'abri d'une baisse d'achalandage touristique pour des raisons hors de son contrôle, de la mauvaise température, ni d'un imprévu qui entraînerait une baisse de revenus de stationnement. Au surplus, la CCBN doit s'attendre au cours des prochaines années à une augmentation du pourcentage des paiements versés en remplacement d'impôts dont elle doit s'acquitter. Dans ce contexte, la CCBN pourrait être dans l'obligation de ne s'en tenir qu'à ses opérations courantes essentielles voire couper certains services aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les revenus générés de l'ordre de 1 400 000 \$ sont donc essentiels à la CCBN pour son fonctionnement, le paiement de plusieurs salaires et pour le maintien du niveau de service actuel. Pour l'atteinte de tout rehaussement des services, une augmentation de revenus est indispensable.

Le développement de partenaires et l'établissement de relations stratégiques demeurent importants voire essentiels dans l'atteinte des objectifs de la CCBN. C'est ce qu'elle a déjà entrepris et qu'elle entend développer encore davantage d'ici 2008.

Finalement, il est à noter que la CCBN s'est engagée dans la mise en œuvre de son plan d'action pour la modernisation de la fonction de contrôleur et des efforts seront déployés en ce sens.

Section IV : Plans et priorités par résultat stratégique

4.1 RÉSUMÉ

La CCBN entend mettre tous ses efforts afin d'offrir un des plus prestigieux parcs au monde aux Canadiens et aux Canadiennes, de permettre la jouissance et l'utilisation en toute sécurité de ce parc à vocation historique et urbaine et de fournir la prestation d'activités et des services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à son pays.

4.2 DÉTAILS

- **un des plus prestigieux parcs au monde;**

La CCBN doit assurer le respect du plan d'aménagement du parc réalisé au début du XX^e siècle par le premier architecte paysagiste du Canada, M. Frédérick G. Todd et poursuivre l'embellissement de certains secteurs du parc par des aménagements horticoles ou paysagers et des travaux arboricoles pour assurer le maintien du couvert végétal.

L'année 2004-2005 devrait constituer pour la CCBN une année charnière dans l'horizon de 2008. En effet, la CCBN fêtera, en 2008, le 100^e anniversaire de sa constitution et du début de la création du parc des Champs-de-Bataille. L'année 2008 correspond également au 400^e anniversaire de la ville de Québec. De plus, l'année 2009 marquera le 250^e anniversaire de la bataille des plaines d'Abraham et celle du 2010, le 250^e anniversaire de la bataille de Sainte-Foy. Ces événements devront être soulignés de façon exceptionnelle et nécessiteront une coordination importante avec les divers intervenants du milieu principalement ceux qui seront appelés à souligner le 400^e anniversaire de la ville. Le territoire de la CCBN sera sans contredit utilisé à maintes occasions.

Evidemment, des événements de cette envergure nécessitent des préparatifs qui doivent s'échelonner sur quelques années et à quatre (4) ans de ces événements, la CCBN devra travailler à l'élaboration d'un plan d'action précis. À cet égard, des ressources supplémentaires seront certainement nécessaires.

Compte tenu qu'elle doit œuvrer dans le contexte des préparatifs pour le 400^e anniversaire de la ville, des importants réaménagements effectués aux abords du parc par la Ville de Québec et la Commission de la capitale nationale du Québec et du potentiel encore inexploité du parc pouvant bénéficier davantage à la population, la CCBN envisage la réalisation de plusieurs projets de mise en valeur, de réaménagement et de conservation de manière à ce que les Canadiens et les Canadiennes soient fiers de leur premier parc historique du pays et de leur parc urbain qui se compte parmi les plus prestigieux au monde.

Notamment au cours des prochaines années, la CCBN entend poursuivre la réfection de certaines infrastructures, réaménager certaines aires sportives et récréatives de manière à répondre adéquatement aux besoins des usagers. Par ailleurs, elle vise aussi à rehausser le niveau d'activités à caractère historique de façon à mieux répondre aux besoins des visiteurs, à augmenter les installations diffusant davantage l'histoire du territoire et à développer graduellement son site Internet permettant ainsi de rendre accessible l'information institutionnelle et historique de la CCBN et de son territoire.

Toutefois, l'atteinte des objectifs de la CCBN tant pour ses activités courantes que pour la réalisation des projets précédemment mentionnés demeure fonction de ses ressources humaines, physiques (locaux) et financières disponibles.

Comme le budget de la CCBN n'offre que peu de marge de manœuvre, environ 250 000 \$ sur une base annuelle, elle devra, entre autres, tabler sur des partenariats et identifier, le cas échéant, des projets prioritaires. En bout de ligne, la CCBN ne pourra pas se fier uniquement aux revenus qu'elle génère pour défrayer les coûts associés à des projets de célébration en prévision des années 2008, 2009 et 2010.

Section II : Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux, en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc national historique au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et ses amendements, promulguée le 17 mars 1908. Elle est désignée comme un établissement public (annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) et est une composante du portefeuille du Patrimoine canadien. Elle collabore aux activités du portefeuille et participe aux divers comités de coordination.

Le territoire administré par la CCBN comprend :

- les plaines d'Abraham, site de la bataille de 1759 opposant Wolfe et Montcalm;
- le parc des Braves, témoin de la bataille de Sainte-Foy en 1760;
- le parc Saint-Denis à l'est de la Citadelle de Québec surplombant le Cap-aux-Diamants;
- la Maison de la découverte des plaines d'Abraham sise sur l'avenue Wilfrid-Laurier;
- la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent sise au 201, Grande Allée Est à Québec,
- les voies de circulation limitrophes, deux tours Martello sur le site même et une tour dans la ville de Québec.

Section III : Survol de la planification

Pour assurer la réalisation de son mandat, la CCBN dispose d'un budget financé en bonne partie au moyen de dépenses de fonctionnement et est autorisée à dépenser les recettes perçues au cours de l'année.

En 2004-2005, la CCBN entend donc poursuivre dans la voie de la conservation du territoire et de sa mise en valeur de façon à ce que les Canadiens et les Canadiennes puissent bénéficier le plus possible de ses divers aspects : historique, culturel, récréatif, naturel voire scientifique. À cet égard, plusieurs activités offertes par la CCBN connaissent une augmentation de fréquentation. En ces matières, le potentiel est important et les services à la population pourraient s'accroître davantage.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 de la

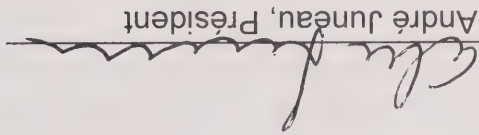
COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom :


André Juneau, Président

Date : 1^{er} avril 2004

Canada

Liza Frulla



Dans ce rapport, la Commission des champs de bataille nationaux nous présente les priorités et les objectifs qu'elle compte réaliser. Le gouvernement du Canada et ses employés sont fiers d'appuyer et de promouvoir nos artistes, nos athlètes, nos langues officielles et nos communautés culturelles, et ce rapport en est le plus vibrant témoignage.

La Commission des champs de bataille nationaux administre un territoire qui comprend le tout premier parc national historique au Canada, soit le parc des Champs-de-Bataille, situé au coeur de la ville de Québec. Les activités d'animation que la Commission des champs de bataille nationaux offre aux Canadiens et aux Canadiennes leur permettent de découvrir toute la richesse patrimoniale du parc des Champs-de-Bataille et de mieux comprendre le rôle important qu'il a joué dans l'histoire du Canada.

à toutes.

La Commission des champs de bataille nationaux continue de jouer un rôle de premier plan en vue de favoriser l'accès à notre culture et à notre patrimoine. Ces partenariats fructueux nous offrent l'occasion de mettre en valeur notre dualité linguistique, notre diversité culturelle et notre volonté de faire place à tous et



Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend la Commission des champs de bataille nationaux, collabore avec des partenaires de partout au pays afin de resserrer les liens entre les Canadiens et de mieux faire connaître les diverses communautés du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

Section I : Messages	5
Message de la Ministre	5
Déclaration de la direction	6
Section II : Raison d'être	7
Section III : Survol de la planification	7
Section IV : Plans et priorités par résultat stratégique	9
4.1 Résumé	9
4.2 Détails	9
4.3 Application	13
4.4 Thèmes et initiatives de gestion clés du gouvernement	13
4.5 Résultat horizontal	15
Section V : Organisation	16
5.1 Résultats stratégiques et secteurs d'activités	16
5.2 Responsabilisation	16
5.3 Description des secteurs d'activités	17
5.4 Dépenses prévues de la Commission	18
Section VI : Annexes	18
6.1 Principaux programmes et initiatives	18
6.2 Sources des recettes disponibles	19
6.3 Frais d'utilisation externe	20
6.4 Autres renseignements	21

COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

BUDGET DES DÉPENSES
2004-2005

Rapport sur les plans
et les priorités

Approuvé

HONORABLE LIZA FRULLA, P.C., DÉPUTÉE
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-97

ISBN 0-660-62488-5



Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Defence

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

CA1
FN
-E77

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-57
ISBN 0-660-62537-7



National
Defence

Défense
nationale



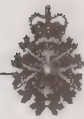
Department of National Defence

2004–2005

Report on Plans and Priorities

The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence

Canada



Minister's Message

I am honoured to present to Parliament the 2004-2005 Report on Plans and Priorities for the Department of National Defence.

Over the past few years, I have had the opportunity to see first-hand the dedication, professionalism and outstanding work performed by the members of the Canadian Forces. Whether it is in Afghanistan, Bosnia, Haiti or here at home, I have witnessed the real and significant difference the Canadian Forces have made in the lives of people in need throughout the world. I have also witnessed the great respect that the international community has for Canada as a result of the contributions made by the Canadian Forces to international peace and security.

The Department of National Defence and the Canadian Forces are integral to the overall agenda established by the Government of Canada. In addition to working closely with other government departments and agencies to enhance the safety and security of Canadians in Canada, Defence also has a key role to play in strengthening our relationship with the United States and in restoring Canada's place in the world.

In order to contribute to the government's forward-looking agenda, however, we must ensure the Department and the Canadian Forces are prepared to address the significant challenges that they face now and will face in the years to come.

September 11, 2001 demonstrated just how dangerous and unpredictable the world is today. Threats posed by global terrorism and failed states are of paramount concern worldwide and have a direct impact on our domestic and continental security, our relations with our closest allies and partners, and how we protect and project our interests and values abroad.

The increased volatility of the international system has also produced greater demands on the Canadian Forces. Since the end of the Cold War, the number of operations in which our military has participated has tripled compared to the period between 1945 and 1989. At the same time, the government has called on the expertise of the Canadian Forces here at home on an unprecedented number of occasions over the past decade – whether it was the Saguenay and Manitoba floods in 1996 and 1997, the 1998 ice storm in Eastern Canada, the forest fires in British Columbia or the hurricane in Nova Scotia. This unforeseen demand on the Canadian Forces has had an impact on the organization, particularly our men and women in uniform and their families.

The international operations undertaken by the Canadian Forces have also become more complex, difficult and dangerous. Today, our troops are often deployed where there is little or no peace to keep. Canadian Forces members frequently find themselves in situations where lawlessness prevails and no central control over armed factions exists. Military operations are also being affected by rapid technological change, which is resulting in more sophisticated, potent weaponry and new ways of conducting operations.



In order to position Canada and the Canadian Forces to meet these and other challenges, the government is undertaking a comprehensive review of Canada's place in the world. Building upon our "3-D" approach to international affairs – that is the integration of our diplomacy, defence and development efforts – the Minister of Foreign Affairs is conducting an International Policy Review, in collaboration with myself and the Ministers of International Trade and International Cooperation. This review focuses on a wide range of issues, including assessing international security threats, developing a more integrated approach to managing our relationship with the United States, and determining how we respond to an unpredictable world.

We are also moving forward with a Defence Policy Review, which will enable us to define a new defence policy for Canada, well-adapted to the challenges of the 21st century.

Broadly speaking, the Defence Policy Review will identify Canada's key defence priorities and requirements. It will, in other words, help us determine what kind of military Canada we will need in the future. The Defence Policy Review will describe our military's traditional roles of protecting Canada and Canadians, defending North America in cooperation with the United States, and contributing to international peace and security. It will also establish the most appropriate balance between our continental and foreign responsibilities. More specifically, the review will provide details on the government's plan to increase the size of the Canadian Forces by 5,000 Regular and 3,000 Reserve personnel.

Building on the consultations that were carried out as part of the 2002 Defence Update, as well as the extensive work that has been undertaken by parliamentary committees and other security and defence stakeholders, we are now in the process of finalizing our review of Defence. Once completed, it will be submitted for parliamentary review and consultation. At that time, the public should have an opportunity to provide input.

As we develop our new defence policy over the coming months, our people remain our number one priority. This means building on, and sustaining, the excellent work that has been done in the areas of quality of life, health care, training and professional development. Simply put, ensuring that our people have the support and skills required to operate effectively in the new international security environment will be critical to the Canadian Forces' ability to deliver on Canada's defence and security commitments.

Taking care of our people also means taking steps to mitigate the impact of operations on our members and their families. Although the Canadian Forces have always delivered when called upon, we must do a better job in balancing operational deployments with family life and training needs. With this in mind, we have begun to reduce our operational commitments and are undertaking a regeneration period for the Canadian Forces. In addition, Defence is focusing its recruitment and retention efforts on military trades under pressure to ease the current strain on our uniformed members.



In order to operate effectively in the new international security environment, the men and women of the Canadian Forces must also have modern and capable equipment. Since December 2003, this government has committed more than \$7 billion for new equipment for the Canadian Forces, including the Maritime Helicopter Project, Mobile Gun System, Joint Support Ship and Fixed-Wing Search and Rescue Aircraft. This is not to say, however, that the modernization of our military is complete. Pending the outcome of the Defence Policy Review, our priority is to invest in the right mix of relevant capabilities to meet Canada's defence and security commitments in a new century.

Finally, in moving Defence forward, we must ensure maximum results for every tax dollar spent. We will manage our resources effectively by allocating funds from lower to higher priorities, conducting government business with transparency and accountability, and always complying with the highest ethical standards. Canadians demand, and deserve, no less.

I am strongly committed to working with the civilian and military members of the Defence Team to fulfill these priorities and, in so doing, prepare the Department of National Defence and the Canadian Forces to meet the challenges of the future.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bill Graham'.

The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence



Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–2005 Report on Plans and Priorities for the Department of National Defence.

This document was written in compliance with the reporting principles and disclosure requirements set out in the *Guide to the Preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- Its information on spending plans is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by the Treasury Board of Canada Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis of accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

W. P. D. Elcock

Deputy Minister

21 September 2004



Table of Contents

An electronic version of this report is available at:

http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp_e.asp

Note: Hyperlinks to supplementary information are embedded in the electronic version of this document.

MINISTER'S MESSAGE	III
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	VI
SECTION 1: PLANNING OVERVIEW	1
THE DEPARTMENTAL CONTEXT	1
<i>Raison d'être</i>	1
<i>The Defence portfolio</i>	1
<i>Key partners</i>	2
<i>Benefits and results for Canadians</i>	3
THE PLANNING CONTEXT	4
<i>The international policy review</i>	5
<i>The National Security Policy</i>	5
<i>The international security environment and domestic security</i>	5
<i>Developments in the United States and in Canada-U.S. relations</i>	6
<i>Developments in the North Atlantic Treaty Organization, the United Nations and the European Union</i>	7
<i>The international campaign against terrorism</i>	7
<i>Operational tempo</i>	8
<i>Transformation</i>	8
<i>Demographics and the changing face of Canada</i>	8
<i>Fiscal priorities, Budget 2004 and resource stewardship</i>	9
LESSONS LEARNED AND NEW DIRECTIONS	9
CHALLENGES AND RISKS	12
<i>Regeneration of CF members</i>	13
<i>Other regeneration requirements</i>	13
<i>Defence civilians</i>	14
SECTION 2: PLANS AND PRIORITIES	15
INTRODUCTION	15
CORPORATE PRIORITIES FOR DEFENCE	15
<i>Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships</i>	15
<i>Transform and modernize the Canadian Forces</i>	16
<i>Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team</i>	17
<i>Maximize effectiveness in resource management</i>	18
RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE PRIORITIES FOR DEFENCE AND CAPABILITY	
PROGRAMS	19
CAPABILITY PROGRAMS	20
<i>Conduct Operations</i>	20
<i>Generate Forces</i>	24



<i>Sustain Forces</i>	34
<i>Command and Control</i>	40
<i>Corporate Policy and Strategy</i>	43
SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATION: THE NATIONAL SEARCH AND RESCUE SECRETARIAT AND THE NATIONAL SEARCH AND RESCUE PROGRAM	59
<i>Mandate, accountability and partners</i>	59
<i>Plans and priorities</i>	60
<i>Resource overview</i>	61
SECTION 3: FINANCIAL AND DEPARTMENTAL OVERVIEW	63
DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING	64
TABLE 1: SUMMARY OF CAPITAL SPENDING BY CAPABILITY PROGRAM	65
TABLE 2A: DETAILS ON PROJECT SPENDING — CAPITAL EQUIPMENT PROGRAM (\$ THOUSANDS)	66
TABLE 2B: CAPITAL CONSTRUCTION PROGRAM — SPENDING OVER \$60 MILLION (\$ THOUSANDS)	70
TABLE 3: STATUS REPORT ON MAJOR CROWN PROJECTS	70
TABLE 4: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS	71
TABLE 5: DETAILS ON TRANSFER PAYMENT PROGRAMS	71
TABLE 6: SOURCES OF RESPENDABLE AND NON-RESPENDABLE REVENUE, BY CAPABILITY PROGRAM	72
TABLE 7: NET COSTS OF THE PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR	72
TABLE 8: LOANS, INVESTMENTS AND ADVANCES	73
TABLE 9: ALTERNATIVE SERVICE DELIVERY	73
TABLE 10: PERSONNEL REQUIREMENTS — CIVILIAN	74
TABLE 11: PERSONNEL REQUIREMENTS — MILITARY (REGULAR FORCE)	74
TABLE 12: PERSONNEL REQUIREMENTS — COMBINED CIVILIAN AND MILITARY	75
TABLE 13: FTEs — MILITARY (REGULAR FORCE), BY RANK	76
TABLE 14: FTEs — CIVILIAN, BY PROFESSIONAL CATEGORY	77
SECTION 4: FINANCIAL TABLES OF SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATIONS	78
TABLE 1: RESERVE FORCES	78
TABLE 2: COMMUNICATIONS SECURITY ESTABLISHMENT	79
TABLE 3: OFFICE OF THE OMBUDSMAN FOR THE DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE AND THE CANADIAN FORCES	79
TABLE 4: OFFICE OF THE JUDGE ADVOCATE GENERAL	79
TABLE 5: DEFENCE RESEARCH AND DEVELOPMENT CANADA	80
SECTION 5: ADDITIONAL INFORMATION	81
OVERSEAS DEPLOYMENTS PLANNED FOR FISCAL YEAR 2004–2005	81
<i>Africa</i>	81
<i>The Gulf region and southwest Asia</i>	82
<i>Central America and the Caribbean</i>	83
<i>Europe and the Balkan region</i>	83
<i>The Middle East</i>	84
COST ESTIMATES FOR CF INTERNATIONAL OPERATIONS	85



LEGISLATION AND REGULATIONS ADMINISTERED	86
ORGANIZATION CHART	88
CONTACTS.....	89
<i>Information on Plans and Priorities</i>	89
<i>Financial Information</i>	89
<i>General Inquiries</i>	89
<i>Internet sites</i>	89
INDEX.....	90



Section 1: Planning Overview

The Departmental Context

Raison d'être

The mission of the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF), and of the organizations and agencies that make up the full Defence portfolio (collectively referred to as "Defence"), is to defend Canada and Canadian interests and values, while contributing to international peace and security.

The Defence portfolio

The Defence mission is carried out by DND, the CF and several related organizations and agencies, including the Communications Security Establishment (CSE), and Defence Research and Development Canada (DRDC).

As well as the Environmental Commands (that is, the Navy, Army, and Air Force), the CF includes the following support organizations and services:

- A police service, comprising the Military Police and the National Investigation Service, operating under the Canadian Forces Provost Marshal;
- A justice system, administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- Chaplaincy services;
- Extensive communications networks in Canada and abroad;
- Firefighting services;
- Medical and dental services, since CF members are excluded from the Canada Health Act of 1984 and the Treasury Board-sponsored Public Service Health Care Plan;
- The Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers;
- The Canadian Defence Academy;
- The Canadian Forces Grievance Authority;
- The Canadian Forces Housing Agency; and
- The Canadian Forces Personnel Support Agency.

Defence also includes the following organizations that report directly to the Minister of National Defence:

- The Canadian Forces Grievance Board;
- The Office of the Judge Advocate General;
- The Military Police Complaints Commission;
- The Office of the Department of National Defence and Canadian Forces Ombudsman;



- The National Search and Rescue Secretariat; and
- The Office of the CSE Commissioner.

The National Defence Act establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence. The Minister of National Defence has specific responsibilities under that Act, and responsibilities for the administration of other statutes, regulations and orders (see Section 5 of this report).

Accountability in DND and the CF is described in detail in Organization and Accountability: Guidance for Members of the Canadian Forces and Employees of the Department of National Defence. Specific accountability for results and associated performance measurements at the organizational level of the Assistant Deputy Ministers and the Environmental Chiefs of Staff are detailed in the Defence Plan On-Line. An organization chart of DND is found in Section 5 of this report.

Key partners

DND and the CF work with a range of Canadian and international partners that help support the Defence mission, programs and activities. The broad scope of the department's mandate is reflected in the complexity and diversity of our partners and stakeholders, such as the following:

- Parliamentarians, including the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs and the Senate Committee on National Security and Defence;
- Other federal government departments and agencies, particularly Foreign Affairs Canada, the Canadian International Development Agency, Public Safety and Emergency Preparedness Canada, Fisheries and Oceans Canada, Environment Canada, Veterans Affairs Canada, Public Works and Government Services Canada, Industry Canada, the Department of Justice, Canadian Heritage, Citizenship and Immigration Canada, Transport Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Privy Council Office, the Department of Finance, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, Health Canada and the National Research Council Canada;
- Provincial, territorial and municipal governments;
- Industry stakeholders and Canadian non-governmental organizations and citizens' groups, such as the Defence Industry Advisory Committee, the Conference of Defence Associations, the science and technology community, the Institute for Research on Public Policy, the Canadian Institute of International Affairs, and the United Nations Association in Canada;
- Labour unions;
- Learning organizations and the Canadian academic community;
- Canadian and international news media;
- Representatives of foreign governments and armed forces; and
- The United States, particularly through the North American Aerospace Defence Command (NORAD); other allies and like-minded countries, through multilateral organizations such as the North Atlantic Treaty Organization (NATO), the United Nations (UN), and the European Union (EU); and intelligence-sharing partners.

The partnerships and relationships initiated, developed and maintained by Defence help support broader government efforts and priorities, and ensure horizontal co-ordination and co-operation on a range of



security and public safety issues. In today's security environment, where the distinctions between domestic and international issues are disappearing, new and innovative partnerships and approaches are required. For Defence, this presents unique opportunities, including exploring ways to use our resources more strategically and to improve support to Government of Canada priorities and to the needs of Canadians.

Benefits and results for Canadians

Every day, DND and the CF make important contributions to the safety, security and well-being of Canadians. This is done through many continuing and evolving commitments at home and abroad.

With deployments in fiscal year 2004–2005 of more than 3,800 personnel on 16 international missions, and 45 attachés at 31 diplomatic missions covering 133 countries, Defence plays a key role in enhancing Canada's reputation and promoting Canada's interests and values abroad. Our contributions to global peace and security help to stabilize war-torn areas, secure trade and commerce, and promote human rights, freedom and democracy. By helping to address instability and conflict at their source, the Canadian Forces contributes to the safety and security of Canadians.

Canada also benefits from close co-operation with the United States in defence of North America. Through our continental-defence partnership, we gain inestimable operational and training experience, have a say in decisions that affect our security, share defence-related information and intelligence, and gain access to important technologies and the large U.S. defence market.

At home, the Canadian Forces protects Canadians and Canadian sovereignty by monitoring and patrolling our coastlines, territory and air space. The CF delivers disaster relief when needed, routinely supports other government departments and agencies, and helps enforce Canadian law in our jurisdiction. Defence is linked to Canadian communities from coast to coast by more than 300 Reserve units, 165 Canadian Ranger patrols, over 1,100 Cadet units and 100 Junior Canadian Ranger patrols. Defence also provides opportunities in isolated communities across Canada, especially Aboriginal communities, through the Canadian Rangers and the Junior Canadian Ranger Program. There are currently 3,000 Junior Canadian Rangers in 100 remote and isolated communities across Canada, in addition to the 4,000 Canadian Rangers located in 165 of those communities.

As Canada's largest public sector employer and the second-largest employer in Canada, Defence has a major direct impact on the country's economy. Including the Regular and Reserve components of the CF, and the civilian employees of DND and the portfolio agencies, Defence employs about 100,000 people. We also invest billions of dollars in defence-related industries, such as aerospace, shipbuilding and electronics, and in industries that supply goods and services such as construction, fuel supply, and transport.

Defence helps make Canada a leader in learning by fostering professional development and education through the Canadian Defence Academy and its components (e.g., the Royal Military College of Canada), and through occupational training at CF schools. Defence also promotes education and research in defence and security among Canadians through the Security and Defence Forum. As a major federal sponsor and advocate of research and development, Defence contributes to Canadian innovation through the work of Defence Research and Development Canada on projects such as fuel cell research that have a positive impact on the environment.

Defence also performs an extensive environmental stewardship role, collaborating with other government institutions and non-government organizations to protect significant ecological areas such



as the Garry Oak Ecosystems in British Columbia, the St. Charles Tall-Grass Prairie Range in Manitoba, wetlands of international significance in Quebec, and the habitats of species at risk on Defence lands throughout the country.

Through the Office of the Judge Advocate General, Defence sets an example for the world in military justice. As the Right Honourable Antonio Lamer stated in his report, "... as a result of the changes made by Bill C-25, Canada has developed a very sound and fair military justice framework in which Canadians can have trust and confidence."¹ Chief Justice Lamer also observed that these changes have not gone unnoticed in other countries; indeed, in the conclusion of his report, he noted that "[it] is not surprising that observers from other countries see it as a system that their country might wish to learn from."²

Through the work of the CF at home and abroad, Defence has become an important part of Canada's history, heritage and identity. With a presence in every province and territory, and in most major communities, and through our participation in deployments abroad, Defence is one of Canada's most visible national institutions.

The Planning Context

The Defence planning context includes a wide range of domestic and international factors. To carry out our mandate successfully, we must continually study national and international trends and developments, and assess the implications they may have for our policies, programs and activities. In addition, the Government is conducting an International Policy Review and Defence Policy Review, which will have a major impact on our activities.

The assessment of our strategic environment helps to shape our priorities and set the future course of the institution within the parameters set by government, and a thorough understanding of our planning context helps to ensure that DND and the CF are prepared to meet Canada's current and future defence and security needs.

Over the coming year, key planning considerations for Defence include:

- The International Policy Review/Defence Policy Review;
- The National Security Policy;
- The international security environment and the impact on domestic security;
- Developments in the U.S. and in Canada-U.S. relations;
- Developments in NATO, at the UN and the EU;
- The international campaign against terrorism;
- Operational tempo;
- Transformation;
- Demographics and the changing face of Canada; and
- Fiscal priorities, resource stewardship and reallocation.

¹ The First Independent Review by the Right Honourable Antonio Lamer, P.C., C.C., C.D., September 3, 2003, p. 1.

² *Ibid.*, p. 111.



The International Policy Review/Defence Policy Review

The Government is undertaking a comprehensive review of Canada's place in the world. The Minister of Foreign Affairs is leading the development of an integrated and coherent international policy framework for diplomacy, defence, development and trade, in collaboration with the Ministers of International Trade, National Defence, International Cooperation and Finance. One of the main objectives of the review is to identify Canada's defence priorities. National Defence is also moving ahead with its own defence policy review, which will enable us to define a new defence policy for Canada, well adapted to the challenges of the 21st century. The principles and initiatives set out in the Government's National Security Policy will also inform both the International Policy Review and the Defence Policy Review.

The National Security Policy

The National Security Policy is a long-term framework focused on three national security interests: protecting Canada and Canadians at home and abroad; ensuring that Canada is not a base for threats to our allies; and contributing to international security. It provides a blueprint for action in six key areas: intelligence, emergency management, public health, transportation, border security, and international security. It also states that national security will be a top priority of the international policy review. Among the main defence-related initiatives are: Defence participation in the creation of an Integrated Threat Assessment Centre, and an enhanced role in maritime security for the Navy.

In December 2003, the government established a new Department of Public Safety and Emergency Preparedness to protect against and respond to domestic security threats and natural disasters. Defence is one of many federal departments and agencies that have contributed to the safety and security of Canadians for many years, most recently through the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP)³. The increased focus on domestic security offers opportunities to re-examine how we contribute to security at home, including looking at the role and capacity of the Reserve component of the Canadian Forces.

The international security environment and domestic security

The events of September 11, 2001 showed us that the world is still a dangerous and unpredictable place. Given the pre-eminence of the U.S. in the international system, Washington's worldview has significant implications for international security. The international security environment is characterized by terrorism, regional and inter-state tensions, and the proliferation of all kinds of weapons.

We now face a new kind of terrorism that aims to cause mass casualties and cripple economies. The main security challenge at the dawn of the 21st century is centred on terrorist cells that can operate in the mountains of Afghanistan as well as in the cities of Europe and North America.

While the number of inter-state wars has declined since the end of the Cold War, the regional tensions that have developed from the Middle East and south Asia to the Korean Peninsula and Taiwan do not bode well for the future. Continued instability in parts of Africa, South America and Asia suggests that the civil wars and failed states that have so preoccupied the global community over the past fifteen years will persist.

³ The integration of the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP) into the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness (DPSEP) was announced in the Throne Speech of February 2, 2004.



Weapons of mass destruction, whether chemical, biological, radiological or nuclear, are at the centre of most discussions on the new security environment. The proliferation of technologies for both the weapons themselves and their delivery systems will continue, and the potential acquisition of weapons of mass destruction by terrorist organizations is of international concern. For Canada, the notion of terrorists armed with such weapons is genuinely alarming.

Taken together, these developments have increased concerns over asymmetric threats, heightened the profile of domestic security, and caused nations to reassess the roles of armed forces within their borders. These issues also may have significant repercussions for Canada, and the government will continue to receive demands for action in managing their consequences through military intervention, development aid or diplomacy.

Canada also faces threats that are not associated with deliberate hostile action, such as the spread of disease. The outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) in the Toronto and Vancouver areas demonstrated that disease respects no borders and, assisted by modern international travel, can have devastating consequences not only for the health of Canadians but also for our economy. Combined with concerns over international crime and cyber-terrorism, such issues heighten the profile of domestic security and reinforce the potential of global issues to affect the security of Canadians directly and immediately.

Developments in the United States and in Canada-U.S. relations

The government is committed to developing a more sophisticated approach to managing the relationship between Canada and the U.S., and Defence is one of many federal departments and agencies with an important role to play.

Canada and the U.S. have a strong and longstanding defence and security relationship that spans more than 60 years. After September 11, 2001, in response to the threat of terrorism, the U.S. became more assertive both in North America and overseas, a change that has deeply influenced that dynamic relationship.

Since September 11, 2001, the Air Force has taken part in the NORAD operation *NOBLE EAGLE*, under which U.S. and Canadian fighter aircraft have flown approximately 34,000 sorties and have been diverted from their patrols more than 1,700 times in response to potential threats.

For continental defence, 2004 will mark the initial deployment by the U.S. of a ballistic missile defence system. In May 2003, Canada announced it would enter into discussions with the U.S. on possible Canadian participation in ballistic missile defence of North America. In January 2004, former Minister of National Defence David Pratt and U.S. Secretary of Defense Donald Rumsfeld exchanged letters expressing a joint interest in exploring possible Canadian participation, and setting out an agreed path for further discussions. The primary goal of these discussions is to seek an agreement that ensures the protection of Canadians, preserves the central role of NORAD in North American defence and security, and provides a framework for industrial and technical co-operation. In August 2004, Canada and the U.S. amended the NORAD agreement to allow NORAD's missile warning function to be made available to U.S. commands responsible for missile defence.

The government has indicated its intention to make a decision on possible Canadian participation in the missile defence system once discussions are complete and Parliament has been consulted.

The Bi-National Planning Group, formed to enhance continental defence co-operation, will continue its work on maritime defence and support to civilian agencies at least until December 2004, by which time



both governments will have to decide on its future. Canada has also accepted a U.S. invitation to participate in the Proliferation Security Initiative designed to address the proliferation of weapons of mass destruction.

These developments provide unique opportunities for Canada in defence and security relations with the U.S., our closest ally.

Developments in the North Atlantic Treaty Organization, the United Nations and the European Union

In support of the government's commitment to enhance Canada's reputation on the world stage, Defence will continue to work with NATO, the UN and the EU.

One of the most important initiatives arising from the Prague Summit of 2002 was the decision to create a NATO Response Force (NRF) to provide the alliance with a critical capability for rapid response to international emergencies and security challenges. The Government of Canada fully supports this initiative, and intends to contribute sea, land and air forces. Canada also intends to be a NATO leader in military transformation, especially in the development of new military operating concepts and experimentation. To promote this agenda, Canada will host an international conference on Concept Development and Experimentation, to be held in Calgary in November 2004 under the aegis of the NATO ACT-US Joint Forces Command.

In 2004–2005, the key CF activity relating to NATO will be the maintenance of a tactical reconnaissance group with ISAF in Afghanistan. In the fall of 2004, Canada will also resume participation in the Standing Naval Force Atlantic.

Canada is working to enhance ties with the EU while the European Security and Defence Policy is being refined. Canada will support this initiative as long as it complements NATO activities and resources.

Canada's commitment to the United Nations includes continuing work toward the goal of a rapid deployment capability. Consequently, the planned Canadian contribution to the Multinational Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG)⁴ will include a task-tailored helicopter unit and an infantry battle group, both capable of responding within 30 days. The establishment of the initial deployment capability for these forces is planned for late 2005.

The international campaign against terrorism

Canada will continue to play a major role in the international campaign against terrorism.

Between October 2001 and October 2003, more than 7,000 Canadian sailors, soldiers, and air personnel deployed to the Gulf region and Afghanistan under *Operation APOLLO*. Under the follow-on mission, *Operation ALTAIR* (which began in January 2004 with the deployment to the Gulf of HMCS *Toronto*), Canada will periodically deploy a warship with a U.S.-led coalition fleet.

In August 2003, under *Operation ATHENA*, Canada deployed an infantry battalion group and a brigade headquarters to the Afghan capital of Kabul, forming the backbone of the International Security Assistance Force (ISAF), a UN-mandated NATO formation. A tactical airlift detachment is supporting

⁴ SHIRBRIG is an established but non-standing multinational brigade-sized force created to provide a rapid deployment capability for up to six months. SHIRBRIG is designed to undertake peacekeeping operations mandated by the United Nations Security Council under Chapter VI of the UN Charter.



both *Operation ATHENA* in Afghanistan and, when required, humanitarian efforts in Iraq. The first rotation of *Operation ATHENA* in Afghanistan was the largest single Canadian military deployment since the Korean War, and the Canadian contingent was the largest national contribution to ISAF. Our military presence in Afghanistan is an integral component of the Government of Canada “3D” (Diplomacy, Development and Defence) approach to restoring peace, security and stability to that country, and to ensuring that it does not again become a haven for terrorism. Canadian operations in Kabul are scheduled to continue until August 2005. Our total contribution to ISAF after August 2004 will be approximately 800 troops, including a Reconnaissance Squadron Group in Afghanistan and support personnel based in the Gulf region.

Operational tempo

Canada’s contribution to ISAF is another demonstration of our continuing commitment to the campaign against terrorism. Operating as it does in a dangerous and unstable region, ISAF requires fully combat-capable soldiers with strong negotiation skills as well as empathy for the local people. Our soldiers’ excellence in all these areas is recognized throughout the world; however, while we are performing with distinction in ISAF, *Operation ATHENA* is straining the CF, particularly the Army.

The demands of the high operational tempo on CF personnel and equipment, especially since the start of the campaign against terrorism, have given rise to the need for an operational pause to regenerate the skills and capabilities of military personnel and units, to refurbish, replace and upgrade equipment, and to achieve an appropriate balance between the demands of military service and the needs of CF members and their families. During this period of regeneration, the CF will have limited capacity to generate deployable forces.

Canada is not alone in this situation. The decreasing international demand for military participation in peace-support operations in Afghanistan, Africa and elsewhere presents challenges to NATO, the UN and many of our allies.

As a result of the extended period of high operational tempo, Canada will have to be more strategic and focused in responding to requests for forces after this summer, when *Operation HALO* will conclude and the size of Task Force Kabul will be reduced.

Transformation

While trying to keep up with the demand for military operations, Defence (like all military organizations) is having to respond to the challenges posed by the evolving security environment and rapidly changing technology. In fact, transformation has been identified as a key Defence corporate priority, and as such is discussed in detail in Section 2.

Demographics and the changing face of Canada

Demographic changes in the Canadian workforce will challenge Defence human resources managers as retirements increase and the proportion of young people in the Canadian population (i.e., those between the ages of 16 and 30, the traditional pool of potential recruits for both the CF and the Public Service) decreases. Canada’s ethno-cultural mosaic is also changing, with immigration from non-European countries increasing and more Canadians than ever belonging to visible minority groups. These developments mean that Defence will need to strengthen human resources planning. As a start point, in recognition of changes in the labour market and to cultivate diversity, Defence will continue its diversity



recruitment initiatives, which are designed to reach groups that are underrepresented in the Defence workforce.

Fiscal priorities, Budget 2004 and resource stewardship

Budget 2004 reflects the government's commitment to Defence and recognizes our role in enhancing Canada's place in the world and ensuring the safety of Canadians. The budget introduced new funding to address the operational needs of the CF and to modernize and acquire key capabilities, and a tax break for CF members deployed overseas in recognition of their special contribution. These financial measures will help relieve the financial pressures associated with operations, and allow us to ensure funding is available for other Defence priorities.

The government is also clearly committed to enhancing accountability, financial responsibility and ethical conduct, and is introducing a range of measures to ensure the appropriate stewardship of Canadian taxpayers' money.

As part of this effort, the government has introduced the Expenditure Review Committee to assess all programs and expenditures to ensure that spending is both controlled and closely aligned with evolving government priorities. The work of the Expenditure Review Committee includes horizontal reviews of capital assets, procurement and contracting, information management and information technology services, infrastructure, and professional services.

To increase accountability and transparency, by the fall of 2004 the government will have implemented the Management, Resources and Results Structure (MRRS) to replace the 1996 Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). The MRRS will require departments to link actual and planned spending to strategic objectives with clear performance measures and results. Defence supports this initiative fully, and will respond with information that facilitates the linking of resources to results.

In addition to contributing to government-wide efforts in this area, Defence continually seeks ways to optimize resource management. We accomplish this by focusing on reallocation, sound comptrollership, and management accountability. Taken together, our activities in these areas will help improve Canada's defence capabilities while ensuring greater accountability in the stewardship of public funds, consistent with government priorities and Canadians' expectations.

Lessons learned and new directions

With an eye to continuous improvement, DND and the CF consistently monitor efficiencies and assess our compliance with government-wide regulations and policies. Over the past year, various Defence organizations have studied their activities and identified ways to perform better so they may improve their support in areas ranging from administration to operations to quality of life. For example, below are several initiatives that will produce administrative efficiencies and better management accountability:

- The Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency conducted an independent review of administrative efficiencies and reported ways to achieve savings, especially in the National Capital Region. When fully implemented — and the implementation plan is in development — the committee's recommendations are expected to realize \$85 million in recurring savings.
- Since undertaking its Modern Comptrollership Capacity Check in 1999, DND has promoted "Modern Management in Defence". By focusing its energies on a key set of management activities



(specifically, the HR Strategy, Modern Comptrollership, the Integrated Defence Management Framework and the Information Management Strategy), DND has disseminated Modern Management objectives throughout Defence. The Modern Management in Defence program ended on March 31, 2004 to make way for the Management Accountability Framework (MAF), which includes a government-wide set of principles supporting management excellence. Fiscal 2004–2005 will be pivotal for DND, as this is the year when we focus on improving management accountability and integrate the MAF into DND management processes.

- By using a Treasury Board-approved, results-based management and accountability framework, Defence has confirmed that its \$2-million Security and Defence Forum program is meeting its overall objectives, and that the government is receiving value for money. The Security and Defence Forum provides funding to Canadian universities and students to promote study and research in defence issues relevant to Canada now and in the future. This program gives universities academic freedom while ensuring accountability through annual reports that are evaluated by an independent committee.
- The entire federal government advertising community, including Defence, recently faced numerous challenges regarding the contracting, management and placement of advertisements. The Assistant Deputy Minister (Public Affairs) (ADM (PA)) Advertising Group not only underwent an internal audit by the Chief of Review Services, it was also part of the government-wide audit conducted by the Office of the Auditor General. Based on the internal management reviews conducted by ADM(PA) and the recommendations from the external audits, ADM(PA) Advertising Group has implemented measures to improve its business practices. These measures include: strengthening its work requisition process, improving internal controls over advertising expenditure, encouraging and funding specialized training for advertising staff, and ensuring compliance with Treasury Board contracting rules and regulations.

Operationally, Defence is changing as a result of performance assessments and lessons learned from operations. For example:

- Because of the high operational tempo and recent changes in the security environment, the Deputy Chief of Defence Staff (DCDS) Group has executed a significant restructuring to clarify responsibilities for the command and control of deployed operations and for force generation. This resource-neutral organizational change will permit the DCDS to focus more fully on ensuring success in operations while also concentrating on the transformational elements of joint force development.
- Great value is derived from the CF Lessons Learned process, which provides an aggressive continuous-learning system to foster success in operations. For example, the use of a Theatre Activation Team in establishing the Canadian mission in Afghanistan greatly enhanced the operational readiness of the troops deployed with the first rotation. The lessons learned from the beginning of *Operation ATHENA* will be applied in future operations.
- Concern has been developing with respect to changes in the nature of military operations (e.g., asymmetric threats, information operations, intelligence gathering), and the level of legal support provided to the Canadian Forces Information Operations Group (CFIOG) to handle matters involving the law of information operations. This emerging legal discipline was considered sufficiently important that the JAG decided last year to give CFIOG the legal resources it needs to manage the heightened demand for advice in this increasingly relevant area of military operations. Operations-related legal services are expected to expand further in the coming year to support this



growing area of client interest, and it is likely that a JAG Directorate of Law/Intelligence and Information Operations will be established.

DND has improved the quality of life of CF members through health care and pension reform, changed its recruiting approach, and provided the CF with an effective grievance resolution mechanism. Budget 2004 also introduced a tax exemption for Canadian Forces personnel deployed on certain overseas missions. The following points highlight some of these initiatives:

- Reports from the Department of National Defence and Canadian Forces Ombudsman (OMB), the Chief of Review Services, the Croatia Board of Inquiry and Assistant Commissioner (Retired) Lowell Thomas of the RCMP indicate that the CF lacks sufficient mental-health management capability to satisfy the requirements of a modern armed force. The steadily increasing demand for mental health services can be attributed to the increased operational tempo of recent years, the delayed appearance of symptoms of stress injuries, and the success of concerted efforts to raise awareness and encourage afflicted personnel to come forward and use mental health treatment services. In September 2003, in response to these findings, the Mental Health Project was endorsed for further departmental consideration. This initiative includes enhancing the current CF mental-health capability through the development of a concept of operations, the establishment of a mental-health structure, and the optimization of mental-health resources available to the CF.
- To provide timely, effective responses to complaints received in the Office of the Ombudsman (OMB), which are increasing in volume, the Ombudsman's investigators have been divided into two specialized teams. The Special Ombudsman Response Team investigates complex, systemic issues, while the General Investigations Team handles other complaints less formally. Each year, the OMB receives about 1,600 complaints related to benefits, release, harassment, postings, and many other issues.
- The Conflict Management Program, with 16 Dispute Resolution Centres across the country, will continue to promote the use of Alternative Dispute Resolution (ADR) through communication, training and education, and to offer intervention services including coaching, workplace assessment and mediations. Defence encourages the use of ADR at any stage in a conflict, starting at the earliest and lowest levels. The Dispute Resolution Centres facilitate ADR processes that help parties design their own solutions. The parties to a conflict gain an opportunity to rebuild trust and restore their working relationship when they resolve their differences constructively.
- A modern, effective pension plan is one of the keys to ensuring that the CF acknowledges the needs of its members and the unique characteristics of military service. The amendments to the Canadian Forces Superannuation Act contained in Bill C-37, which received Royal Assent on November 7, 2003, are intended to bring CF pension arrangements into line with current DND human resource objectives and initiatives, to acknowledge the unique situation of all CF members, and to ensure competitiveness with the pension plans offered by other large Canadian employers. The amendments include:
 - the linking of pension eligibility directly to years of CF service, rather than to the period of time for which the member has agreed to serve (known as "terms of service");
 - entitlement to an immediate unreduced pension at 25 years of paid CF service;
 - the setting of the vesting period (i.e., the length of time required to qualify for a pension benefit) at two years;



- the ability to transfer the value of pension benefits to other retirement savings vehicles;
- the provision for serving members to choose to retain their current benefits; and
- pension coverage for the Reserve Force.
- Recognizing that CF personnel must often carry out their duties in dangerous environments, the federal government announced, in Budget 2004, a tax exemption for CF members and police officers to all deployments except those deemed low-risk. About 3,000 CF members and police officers deployed on high risk and current moderate-risk operations will benefit from the exemption, including personnel deployed in Afghanistan, Bosnia-Herzegovina and Haiti. This tax relief will apply to income up to the highest level of pay earned by a non-commissioned CF member — approximately \$6,000 per month — and to both federal and provincial income taxes. Depending on the nature and quality of the mission where they are deployed, CF members may also be eligible to receive the Operations Foreign Service Premium, and hardship and risk allowances.
- In the past, people were recruited into the CF and despatched to training establishments through a system that matched intake with training capacity. This system did not maximize recruiting because applicants were deferred when the training establishments were filled, with the frequent result that high-quality potential recruits lost interest and withdrew their applications. To counter this problem, qualified applicants are now enrolled as they appear and immediately scheduled for the next available basic recruit course. Upon graduation, they go to the applicable training establishment or school where they wait for their next course to begin. While this system ensures more recruits for the CF, it also means more personnel awaiting training. To solve this problem, the CF Support and Training Group (CFSTG, which trains about 50 percent of CF personnel) adopted a more direct, focused management approach. On 1 April 2003, CFSTG established the Post-Recruit Education and Training Centre to provide personnel waiting for their basic military occupation course with local on-job training and experiential training, such as general military skills, second language training and generic computer skills.
- CF recruiting staff need to be aware of cultural differences, and are taught the history of Canada's multicultural evolution, a variety of communication styles, and the advantages of a multicultural, mixed-gender military force. In order to reflect inclusiveness, recruiting is actively seeking CF members from all ethnic and cultural backgrounds, and both men and women to serve as recruiters.

These are but a few examples of how Defence is maintaining an institutional culture of continuous learning. We are working toward meeting the government-wide standards, and are establishing and reconfiguring our internal processes and programs to ensure that Defence continues to learn from experience and take advantage of new ideas.

Challenges and Risks

Against the backdrop of continuous learning and new directions, Defence must also assess the various challenges and risks that we face as an institution. Doing so is critical to ensuring that we respond to the challenges, mitigate the risks, and exploit opportunities to the benefit not only of Defence, but also the government and the Canadian public.



Regeneration of CF members

The “operational pause”

The most significant risks for which Defence is responsible are those faced by CF personnel on operations. The CF has specific, well-practised procedures to identify, classify and manage operational risks. The dangers to be encountered in a war zone are reduced but not eliminated by these procedures and the associated actions of operational commanders.

Also from an operational perspective, the high operational tempo and the continuing shortage of CF members who are ready and able to deploy hinder the ability of Defence to respond to demands for assistance, sometimes even to support deployed operations. A period of regeneration is now required to bring the CF into compliance with the policy of the Chief of the Defence Staff that requires at least 12 months between overseas missions for all personnel.

Should an emergency occur, the CF will respond. Moreover, domestic operations are not affected by the regeneration period. The effects of this regeneration will be as follows:

- The ability to deploy a naval task group of several ships, with their embarked air detachments of one or two helicopters each, will be restored by November 2004. Until then, only one ship will deploy at a time.
- The Army will resume its high-readiness tasks in July 2005, and will be able to deploy two battalion groups at a time by February 2006. Until then, the Army will be able to deploy only one task force at a time, of no more than 500 soldiers and in one main location.
- Since 2001, the requirement for the Air Force to provide comprehensive support at unprecedented levels to wide-spread theatres and domestic surveillance operations has severely strained its personnel and resources. To regenerate its capabilities to expected levels of availability and readiness, the Air Force is modernizing entire fleets and rebuilding the aircraft technician personnel base.

Professionalization of the Military Police

The implementation of the Occupational Specification Implementation Plan⁵ for Military Police and Military Police Officers provided guidance for the reform of the Military Police. The funding of the OSIP initiatives, and the transfer of the Managing Authority and the Canadian Forces Military Police Academy, is critical to the professionalization of the Military Police.

Other regeneration requirements

Another source of risk to the CF is insufficient or inadequate doctrine on joint operations and on interoperability with allies. The development of validated and accepted joint doctrine and future concepts (such as Joint Operating Concept 2012) addresses this risk directly. Seamless interoperability can be achieved only through continuous effort in equipment acquisition, doctrine development and training.

⁵ The MP OSIP Team was formed on June 1, 2000 to act on recommendations from the Report of the Somalia Inquiry, the Dickson Report, the Belzile Report, Bill C-25 and the Security Officer and Military Police Occupational Analysis.

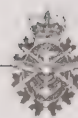


DND and the CF plan to acquire or upgrade equipment that will contribute to modernizing and transforming the CF. For example, Defence is moving ahead with the Mobile Gun System and enhanced C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance) capabilities. However, despite current efforts to increase capital procurement, Defence will face major challenges arising from aging weapons systems, the rapid pace of technological change, and the cost of new weapon systems will pose major challenges. To support decision-makers faced with the inevitable difficult choices, a progressive Strategic Capability Investment Plan (SCIP) for the next 15 years has been designed to guide the strategic investment of limited resources in capital requirements.

Defence civilians

The Public Service Modernization Act will be integral to changes in Public Service management that will require the realignment of civilian human resources policies and practices, while improving service delivery, measuring results, and increasing the emphasis placed on our collective ability to carry out human resources planning. These challenges will be compounded by the reality of a civilian workforce that is expected to grow as Defence converts contractor positions to employee positions. Challenges can also be expected from streamlining and transforming our way of managing human resources, tasks that include exploiting information management and information technology (“E-HR” or Electronic Human Resources) as key enablers in delivering better human resources management services.

Furthermore, ongoing workload pressures combine with the implementation of HR Modernization to increase pressure on our service delivery system. Defence HR service centres have much less capacity to respond to client demand than similar centres in other departments of similar size.



Section 2: Plans and Priorities

Introduction

Each fiscal year, Defence planning is influenced by our planning context, including the current government agenda. In response, we establish priorities to guide our initiatives for the year ahead.

Defence realizes its planned initiatives through the five capability programs.⁶ Ultimately, the capability programs — Conduct Operations, Generate Forces, Sustain Forces, Command and Control, and Corporate Policy and Strategy — enable Defence to carry out its mission of defending Canada and Canadian interests and values, while contributing to international peace and security.

The capability programs are outlined in the Defence Plan On-Line, which is the Defence Business Plan for execution in the current fiscal year and the planning guidance for the subsequent three years. It sets out the assignment of tasks and initiatives to senior managers, describes horizontal priorities and indicates resource allocations.

Further details on Defence Planning and Management may be found on the Internet at: www.vcds.forces.gc.ca/dpm/.

Corporate Priorities for Defence

The four key Defence corporate priorities for fiscal year 2004–2005 were set in response to the risks, challenges and opportunities we face. These priorities reflect strategic choices that cut across the entire Defence portfolio and reflect areas that the Minister of National Defence and senior Defence leaders have identified as requiring action, development and improvement. The activities and initiatives supporting these priorities are discussed throughout this report.

The Defence corporate priorities are as follows:

- Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships;
- Transform and modernize the Canadian Forces;
- Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team; and
- Maximize effectiveness in the management of resources.

Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships

If Defence is to remain relevant and continue to make significant contributions to domestic and international safety and security, it must continue to adapt to the evolving security environment and enhance its strategic relationships. DND will make the following contributions to this priority:

- Contribute to the international campaign against terrorism;
- Contribute to the international policy review and carry out a Defence Policy Review;

⁶ The five results-oriented capability programs of Defence are directly equivalent to what Treasury Board refers to as “business lines” or “strategic outcomes”, in that they functionally reflect the department’s priorities and management philosophy.



- Promote key international defence and security relationships;
- Enhance the Defence intelligence capacity;
- Strengthen defence and security arrangements with the U.S.; and
- Expand strategic partnerships with other government departments, other levels of government, and the private sector.

We will participate in the development of an integrated and coherent international policy framework for diplomacy, defence, development and trade, as part of the International Policy Review. One of the main objectives of the review is to identify Canada's defence priorities. National Defence is also carrying out a Defence Policy Review, which will enable us to define a new defence policy for Canada, well adapted to the challenges of the 21st century.

We will continue to contribute to the international campaign against terrorism, mostly through *Operation ATHENA* and *Operation ALTAIR*. We will also strengthen our defence and security arrangements with the United States, including NORAD, and promote other key international defence and security relationships. We will take part in the planning process for Rotation 6 of the NATO Response Force in 2006, which will involve Canada in a series of training and evaluation exercises scheduled for July to December 2005. Upon completion of this validation, the NATO Response Force will be ready for deployment whenever it is needed.

In addition, Canada's participation in the U.S.-led Joint Strike Fighter (JSF) program, which is intended to usher in a new generation of avionics sensors, stealth and manufacturing technology, will continue to generate significant financial benefits for industry, provide the CF with important information, and establish useful co-operative relationships with other partner nations. The JSF program has a high profile in the U.S. and is considered a model for future co-operative programs.

Particularly in light of the government's new National Security Policy, we will also enhance our intelligence, research and development, and emergency response and management capabilities to improve our response to the changing security environment. As part of this effort, Defence will expand its strategic partnerships with other government departments, other levels of government, and the private sector as much as is appropriate.

For example, Defence Research and Development Canada (DRDC) will lead or participate in horizontal science and technology (S&T) initiatives that belong under the Public Security and Anti-Terrorism umbrella — that is, projects such as the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative, the Counter-Terrorism Technology Centre, and the Public Security Technology Program.

Transform and modernize the Canadian Forces

The transformation and modernization of the CF is essential to ensuring that Defence continues to protect Canadians and Canadian interests at home and abroad. Today's evolving security environment requires that CF strategic planning efforts be focused on the capabilities needed to meet Canada's current and future needs. In support of this priority, Defence will:

- Focus strategic planning efforts on the required capabilities;



- Enhance the capability to operate effectively in joint, interagency and multinational environments; and
- Actively shift resources and effort from lower to higher priority initiatives to accelerate the pace of transformation.

The transformation process will be a series of incremental changes that takes the CF from capabilities designed for the Cold War and traditional peacekeeping to those designed for current and future operations. Transformation will not, however, involve the wholesale re-equipping or restructuring of the CF. A particularly high priority is enhancing the capability to operate effectively in joint, interagency and multinational environments. The transformation process will take time and require difficult choices.

With transformation and modernization as guiding principles, Defence will ensure that the CF remains relevant and effective to meet the challenges of the future, both at home and abroad. By aligning our capabilities with our fiscal and security realities, we will improve our ability to defend Canada's national and international interests. The foundation for this longer-range vision is outlined in the Strategic Operating Concept, and the transformation and modernization processes will be informed by the international and defence policy reviews. For more information on transformation and modernization initiatives, see "Generate Forces", discussed below under "Capability Programs".

Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team

If Defence is to meet its current requirements and prepare for the future, it must develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team. This task requires us to improve our recruitment and retention processes and modernize our human resource management. In support of this priority, Defence will:

- Align recruitment and retention processes to better meet our needs;
- Modernize human resource management;
- Encourage and support continuous learning;
- Continue to strengthen military health care;
- Advance leadership through the promotion of diversity and inclusiveness in the workplace;
- Improve our bilingual capacity; and
- Promote wellness and health.

The most important activity, however, will be to impart to CF members a heightened understanding of the military ethos and the requirements of their profession. To this end, the CF manual *Duty With Honour: The Profession of Arms in Canada* establishes the intellectual and doctrinal foundations for all CF personnel and professional development policies. Its articulation of Canadian military values, coupled with the tenets of the military ethos affirms the critical importance of moral qualities for Canadian Forces members in peace, at war, and for operations other than war. Like *Canada's Army*, *Duty With Honour* provides an essential doctrinal underpinning to a professional, effective, sustainable national defence.



Maximize effectiveness in resource management

Given the evolving security environment, government-wide priorities, and current fiscal reality, meeting Canadians' defence and security needs requires the effective management of resources. The Defence response to this priority is as follows:

- Enhance management excellence by implementing the Comptrollership Action Plan⁷ and a focus on strengthening accountability and controls;
- Implement the new information management strategy and governance recommended by the Department's Information Management Strategic Review; and
- Pursue a culture of excellence in internal communications.

Defence will enhance management excellence by implementing *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*, and the Management Accountability Framework (MAF) from Treasury Board Secretariat. The focus of these programs is on strengthening accountability and controls, particularly in the area of financial management and contracting. Defence is increasing its efforts to ensure compliance at all levels of the institution with the *Financial Administration Act*. Financial accounting and reporting systems are being upgraded to improve visibility and control. We will also improve the effectiveness of information sharing by implementing the new Information Management strategy and governance, and in internal communications.

⁷ The Comptrollership Action Plan is now embedded in *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*.



Relationship between Corporate Priorities for Defence and Capability Programs

The following “crosswalk” table was developed to show the relationship between Defence corporate priorities and capability programs. This link ensures that high-level performance measurement and resource information for corporate priorities and related initiatives are reported through the capability programs.

CORPORATE PRIORITIES AND RELATED INITIATIVES	CAPABILITY PROGRAMS					
	CONDUCT OPERATIONS	GENERATE FORCES	SUSTAIN FORCES	COMMAND AND CONTROL	CORPORATE POLICY & STRATEGY	TYPE OF PRIORITY
Adapt to the evolving security environment and enhance strategic relationships						
• Contribute to the international campaign against terrorism	♦			♦		O
• Contribute to the International Policy Review and carry out a Defence Policy Review					♦	O
• Promote key international defence and security relationships	♦			♦	♦	O
• Enhance the Defence intelligence capability				♦		
• Strengthen defence and security arrangements with the U.S.	♦				♦	O
• Expand strategic partnerships with other government departments, other levels of government and the private sector	♦			♦	♦	O
Transform and modernize the Canadian Forces						
• Focus strategic planning efforts on the required capabilities					♦	O
• Enhance the capability to operate effectively in joint, interagency and multinational environments	♦			♦	♦	O
• Actively shift resources and effort from lower to higher priority initiatives to accelerate the pace of transformation		♦	♦	♦	♦	O/N
Develop and support a professional, effective, sustainable Defence Team						
• Align recruitment and retention processes to better meet our needs		♦	♦		♦	O
• Modernize human resource management			♦		♦	O
• Encourage and support continuous learning		♦	♦			O
• Continue to strengthen military health care		♦	♦		♦	O
• Advance leadership through the promotion of diversity and inclusiveness in the workplace		♦			♦	O
• Improve our bilingual capacity					♦	N
• Promote wellness and health			♦		♦	O
Maximize effectiveness in resource management						
• Enhance management excellence by implementing the Comptrollership Action Plan ⁸ and a focus on strengthening accountability and controls					♦	O
• Implement the new IM strategy and governance					♦	O
• Pursue a culture of excellence in internal communications					♦	O
Legend: O = Ongoing N = New						

⁸ The Comptrollership Action Plan is now embedded in *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*



Capability Programs

Conduct Operations

The capability to conduct operations effectively at home and abroad is provided by efficient, professional maritime, land and air forces supported by many partners and agencies. It includes a variety of activities ranging from international operations in conjunction with NATO and the UN to continental NORAD operations to domestic operations such as surveillance and control of Canadian territory.

Plans

Defence will continue to maintain appropriate readiness levels in order to participate in a wide range of ongoing operations and commitments at home and abroad.

Domestically, the CF will maintain surveillance and control of Canadian territory by means of monitoring, control and protection of Canadian approaches and territories. In particular, the Navy will maintain a “ready duty” warship on each coast, and a Maritime Operations Centre operating 24 hours per day, seven days per week. Similarly, the Army will provide an appropriate response to conduct land-based operations. The Canadian Rangers will, as well, increase its northern patrols. The Air Force will continue to monitor and control Canada’s airspace and maritime approaches.

The CF will continue to maintain Search and Rescue (SAR) resources at appropriate levels of readiness. The Air Force will achieve full operational capability with the Cormorant SAR helicopter early in fiscal year 2004–2005. This very capable aircraft has enhanced SAR capability and coverage throughout our large area of responsibility. The Fixed Wing SAR project (that is, the project to replace the CC-115 Buffalo) will ensure that SAR coverage does not decline while our air fleets are regenerating and evolving. This continuity of service will be accomplished in co-operation with civil authorities including the Canadian Coast Guard and the Civil Air Search and Rescue Association. For more information on the National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program, see “Selected Defence Portfolio Organization” at the end of this section.

The CF will also continue to assist other government departments and agencies (e.g., the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC)) and other levels of government in support of efforts such as ground searches, drug-interdiction operations, disaster relief, law-enforcement operations, fisheries and environmental protection, and official events.

Defence will also remain prepared to assist national civil authorities in areas such as support for international events in Canada (e.g., summits and sporting events), and to provide Aid of the Civil Power when requested.

With respect to continental defence, the CF will continue to provide aerospace surveillance and control of North America by participating in *Operation NOBLE EAGLE*, a combined U.S.-Canada operation conducted under NORAD.

Defence will also maintain forces to support a range of international operations, and will be prepared to:

- Deploy forces globally, as directed by government, to participate in operations under NATO, the UN, or other coalition auspices;
- Support Canada’s commitments to NATO and the UN by making maritime, land and air forces available to provide a rapid response capability for use in international emergencies and other security challenges. This task includes preparations beginning in 2005 to make a major contribution



to the Serial 6 of the NATO Response Force, which will begin in January 2006. Canada is also involved in the United Nations Standby Arrangement System (UNSAS), and will maintain forces for potential UN operations in accordance with the Rapid Deployment Level (RDL) concept. Given the current operational tempo for the CF, however, and the Army's need for an operational pause after August 2004, the inclusion of an infantry battalion group and a helicopter unit to the stand-by commitment will not occur until the summer of 2005.

- Deliver funds and materials from the Canadian International Development Agency (CIDA) to civil-military (CIMIC) co-operation projects in theatres of operation, and participate in the development of a Canadian CIMIC strategy;
- Provide humanitarian assistance and conduct disaster relief activities in Canada and anywhere in the world, including assisting civil authorities in providing humanitarian relief of human suffering, medical assistance, and re-establishing local infrastructure through the Disaster Assistance Response Team, possibly as part of an international joint and combined force; and
- Evacuate Canadians from foreign countries threatened by imminent conflict, in conjunction with the military forces of other nations.

Finally, the CF will also continue to participate in arms control and verification missions in support of Canada's political and legal obligations and rights under several international treaties and agreements, including the Conventional Forces in Europe Treaty, the 1999 Vienna Document, the Dayton Peace Accords, the Chemical Weapons Convention and the Treaty on Open Skies. These missions involve ground and air inspections, evaluations and the deployment of observation teams around the world, and are sometimes conducted on short notice.

For more information on the activities related to the Conduct Operations capability program, see the Defence Plan On-Line.

Priorities

Defence will continue to contribute to the protection of Canadian interests and values at home and abroad within the confines of our operating budget, and the availability of trained personnel, materiel and other resources. For a map locating current international deployments that are expected to continue into fiscal 2004–2005, and detailed descriptions of mission and the resources allocated to each, see Section 5.

The international campaign against terrorism

In fiscal year 2004–2005, the highest priority for the Conduct Operations capability program is still the international campaign against terrorism. Most of our contribution to that struggle will be made through *Operation ATHENA* and *Operation ALTAIR*. Our ability to conduct operations will be further strengthened by efforts to enhance our capabilities for intelligence, research and development, and emergency response and management.

NATO operations

Under *Operation ATHENA*, Canada became an important contributor to ISAF.

Apart from the international campaign against terrorism, Defence will continue to work with international organizations such as NATO and the UN to bring security and stability to many parts of the



world. The CF expects to deploy on a similar number of international operations in fiscal year 2004–2005 (in fiscal year 2003–2004, the CF contributed to 16 missions), but on a smaller scale. However, depending on evolving world events and government direction, the CF could deploy on more missions, different missions, or both.

In conjunction with our allies, we will also reduce the CF commitment to SFOR in Bosnia-Herzegovina. Canada has been a major contributor to international efforts to bring peace and stability to the Balkans since February 1992; since then, more than 40,000 Canadians have served in Bosnia-Herzegovina. As part of the overall reduction in NATO forces in the region, and as an indicator of the success achieved to date, the CF contribution to SFOR was reduced from 1,250 to 650 personnel in early 2004, and a further reduction to 80 personnel is planned for late 2004, when NATO intends to hand over leadership of operations in Bosnia-Herzegovina to the European Union.

UN operations

Defence will continue to share expertise with the UN to ensure that *Operation DANACA* in the Golan Heights remains efficient and effective, and to develop stronger diplomatic arrangements in the Gulf region and other strategically significant regions. Defence will also continue to engage new peacekeeping partners such as Japan, Mexico and Jamaica.

As part of our ongoing commitment to the UN, Canada remains committed to the Multinational Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG) and continues to contribute to its preparedness for operations. In December 2003, a Canadian brigadier-general assumed command of this formation for a term of two years.

Wherever it develops, in the Middle East, in the Great Lakes region of Africa or south of the Sahara, or in other areas of the world, socio-political instability calls for peace-support forces. As a leading member of the community of nations, Canada is expected to provide forces, as we saw most recently in Haiti with Operation HALO, the CF deployment to help establish a secure environment there.

Planned results

The ability to conduct operations effectively is critical to Defence, as effective operations are our most visible way to make a difference, and to contribute to the protection of Canadians at home and project Canadian interests and values abroad. The desired outcome of these initiatives is that the CF can employ the range of military capabilities required to achieve success on assigned missions, when and where directed. Taken collectively, our efforts will ultimately contribute to increasing Canada's influence and reputation in the world.

Our priorities for fiscal year 2004–2005 are consistent with those for 2003–2004, especially ensuring the safety and security of Canadians through our participation in the international campaign against terrorism, and introducing public health and safety initiatives.

To maintain capabilities in this area over the long term, we must continually assess overall program performance. The performance measurement areas for the Conduct Operations program include meeting readiness levels, capability requirements and domestic and international obligations, and maintaining the ability to deploy on and sustain operations.

Performance on planned results will be monitored through the Performance Measurement Process.



Resources

CONDUCT OPERATIONS: TOTAL SPENDING NET OF REVENUES					
(\$000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Departmental Spending	4,756,637	4,639,965	4,691,816	4,382,411	4,415,288
Capital Spending (included in Departmental Spending)	968,796	968,796	980,842	901,533	920,377
Human Resources - Military FTEs	18,898	18,898	19,910	20,110	20,110
Human Resources - Civilian FTEs	421	421	404	404	404

Note:

As part of the Government's restructuring of Departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.



Generate Forces

The Generate Forces capability program gives Defence personnel, equipment and organizational structures needed to carry out its mission. This capability program includes recruiting, training and deploying combat-capable maritime, land and air forces, and meeting readiness levels related to force generation, retention, equipment modernization, and mobilization.

Plans

Defence plans to maintain a trained joint force capable of supporting a wide range of defence tasks with the following capabilities: the conduct of a broad range of military operational duties; that is, joint command and staff, counter terrorism, C4ISR (command, control, communications, computers, intelligence, surveillance and reconnaissance), geometrics, intelligence, military engineering, space and imaging, and medical operations in support of DND/CF operations. The personnel production and assignment systems, which integrate the recruitment, training, assignment and release of personnel, must be managed efficiently to support these capabilities.

At the same time, Defence must ensure that the joint forces are provided with the modern, multi-purpose, cost-effective equipment they need to accomplish their assigned tasks. The effective implementation of the Strategic Capability Investment Plan will provide the tools to ensure these objectives are met.

DRDC supports military operations and evaluates defence-related technologies and equipment that can contribute to Canada's current and future defence capabilities. DRDC scientists analyze emerging defence trends, concepts and technologies for potential application in DND/CF tasks. Through its contracted research program, DRDC engages industry and academia in a variety of programs that are highly significant to national defence and security. DRDC is also a leader in Canada's Innovation Strategy. Resource information on DRDC is set out in Section 4.

To address the challenge of introducing new technology, doctrine and organizations, Defence has adopted a process for concept development and experimentation, and modelling and simulation. The Canadian Forces Experimentation Centre was created to bridge the gap between the strategic capability planning process and service-level doctrine, and to facilitate timely, seamless integration of new capabilities into the CF. Its initial operational capability was achieved in November 2003, and full capability is expected in late 2005.

A description of these initiatives and more is available on the Defence Plan On-Line.

Priorities

In fiscal year 2004–2005, Defence will continue to focus its strategic planning efforts on the capabilities required to generate forces. We will do so by concentrating resources in high-priority initiatives to accelerate the pace of transformation. As part of these efforts, we will align our recruitment and retention processes more closely to our needs.

Defence has several force-generation initiatives under way to address issues of affordability, sustainability, force structure and interoperability with key allies. These initiatives include the development of a financial sustainability framework (the SCIP), a National Procurement Oversight Committee, and the Reserve Restructuring Initiative. Defence will also continue to ensure that, in the context of the current NATO Force Structure Review, we can meet our future NATO readiness levels



within established commitments and resources. Finally, Defence is in the process of developing *Strategy 2025* to be completed during fiscal year 2004–2005. *Strategy 2020* is available on-line.

Transformation and modernization

The CF must continue to transform and modernize itself in the areas of training, doctrine, organizational structure and equipment if it wants to remain relevant on the world stage, meet a variety of simultaneous international and domestic demands, and operate with our allies. This last objective is particularly significant in the context of our relationship with the U.S. and NATO, given our close defence relationships and shared defence commitments, including frequent overseas deployments with U.S. forces and those of other NATO allies.

Military human resources initiatives related to transforming the CF include:

- A review of the military human resources system (to be conducted through the Human Resources System Transformation Project) to optimize CF human resources processes and practices;
- The implementation of a modernized, operational, cost-effective military occupational structure (Military Occupational Structure Analysis, Redesign and Tailoring (MOSART) Project) to be completed in March 2007; MOSART will provide a multi-level assessment of the current policy framework of the military occupational structure (MOS) by investigating whether the current MOS supports the CF mission and vision to the best advantage and, if not, how it might be changed to do so more effectively;
- The completion of an Employment Systems Review of all CF policies, programs and processes to identify and eliminate potential systemic barriers to the employment of members of groups designated as underrepresented by the *Employment Equity Act*. The CF Employment Systems Review will cover formal and informal policies, procedures and practices related to:
 - recruitment, selection and enrolment;
 - training and development;
 - career management and promotions;
 - re-engagement and release;
 - other working conditions such as attitudes, culture, and inclusiveness; and
 - reasonable accommodation of the special needs of persons in designated groups.
- The CF Pension Modernization Project was established to modernize all pension arrangements for members of the CF, both regular and reserve members. Legislative approval was obtained in late 2003 and the regulatory framework is currently under development. Implementation of the reserve pension will occur in 2005.

In response to the *Public Service Modernization Act*, Defence will enhance the delivery of HR services to civilian employees by:

- Completing service-delivery improvements related to HR Modernization, including: revamping the Human Resources Management policy framework, and establishing a reform action plan by 2007, in pace with the Treasury Board Secretariat reform agenda.



A key priority for Defence is to accelerate the pace of transformation and modernization by reallocating resources from low-priority initiatives to higher priorities. This is particularly true of our program of major capital projects, which is being strengthened by focusing modernization efforts with capital spending levels in accordance with the SCIP.

The SCIP is part of a long-term strategy to re-equip the CF and ensure that we have the capabilities needed for the challenges of the future. It constitutes a major step forward for Defence and signals the move to a much more strategic, top-down approach in capabilities-based planning. It identifies the need for a holistic approach to capability investment that includes initiatives ranging from investments in personnel, infrastructure and technology capabilities to the acquisition of new equipment. Although it sets out the departmental high-level plan for investment in defence capabilities over a 15-year period, it is flexible enough to adapt to new policy directions in the future.

As outlined in the initial version of the SCIP, which focuses on capital equipment spending, the following major projects are priorities:

- **Maritime Helicopter Project (MHP)**: Replacing the Sea King fleet with new, multi-purpose maritime helicopters continues to be one of the CF's most pressing acquisition needs. In December 2003, the government issued the Request for Proposals for the MHP. The primary goal of this project is the procurement of: 28 fully integrated maritime helicopters, a simulation and training suite, integrated logistic support, ship modifications, and a 20-year in-service support contract. After a thorough pre-qualification and bid evaluation process, the Government of Canada announced, on 23 July 2004, the selection of the H92 proposed by Sikorsky International Operations Inc. as the winner. Plans are underway to establish formal contracts for the next stage of the procurement process. More information on the MHP can be found in Table 3.
- **Mobile Gun System (MGS)**: In October 2003, the government announced its intent to procure 66 mobile gun systems for the CF to give the Army a direct-fire capability consistent with its vision to transform into the medium-weight, information-age force described in the Army Strategy. With the MGS, the Army will be able to retire its fleet of Leopard tanks without losing direct-fire capability. A contract for the procurement of the first 16 vehicles and the associated logistics support is expected to be issued in December 2004 for delivery in 2006.
- **Joint Support Ship (JSS)**: The JSS Project addresses a triple requirement: replacements for the Navy's ageing fleet support ships, an enhanced sealift capability, and support for forces ashore. Fleet support is the key to the success of Canada's naval task groups, as support ships allow destroyers and frigates to remain at sea for prolonged periods. Surge sealift will enable the CF to respond quickly to short-notice taskings, while the support to forces ashore capabilities will provide a joint command and control capability at sea as well as a scalable hospital capability. The development phase of this project is already complete, and DND plans to begin the definition phase in the Fall.
- **High-Frequency Surface-Wave Radar (HFSWR) Network Project**: The aim of the HFSWR Network Project is to establish a network of high-frequency surface-wave radar sites capable of detecting, locating and tracking vessels in near-real time in portions of the Atlantic and Pacific maritime approaches to Canada. This capability will significantly increase maritime domain awareness and enhance the ability of the CF to monitor off-shore fishing activity, to detect and track low-flying aircraft, to counter a variety of maritime smuggling schemes, to assist maritime pollution enforcement, and to contribute to the territorial defence of Canada.



- **Fixed-Wing Search and Rescue Project (FWSAR):** The aim of this project is to acquire a new, off-the-shelf multi-engine aircraft to replace the CC-115 Buffalo (a 1960s-era aircraft) and the CC-130 Hercules transports that currently provide the fixed-wing SAR capability, operating across Canada from four main operating bases. Because the fixed-wing SAR aircraft was identified as one of the top three acquisition needs, the government funded it in the 2004 Budget. The primary goal of the FWSAR Project is the procurement of 15 airframes with SAR sensor equipment, a simulation and training suite, integrated logistic support, and a 20-year in-service support contract. The RFP will be released by March 31, 2005 with the intent of replacing the current SAR aircraft as soon as possible.

In addition to these projects, the Air Force is engaged in major infrastructure, equipment modernization and development projects to allow for eventual divestiture and reinvestment. Air Command will be transformed through projects such as the following:

- The Regional/Sector Air Operations Centre (a NORAD-related project);
- The Air Force Command and Control Information System;
- The Air Force Warfare Centre, an integral component of the CF Experimentation Centre;
- The Incremental Modernization Program, including:
 - The CF-18 Hornet Incremental Modernization Project; and
 - The CP-140 Aurora Incremental Modernization Project.

The Army will implement a Whole Fleet Management system⁹ to ensure more efficient use of equipment for both training and operations.

The status of large major capital equipment projects is available on line at:
http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2003/srlmp_e.asp.

By following its long-term planning strategy while retaining the flexibility to adjust to new policy directions in the future, Defence will be revitalized through its investment in people and through the acquisition of new, state-of-the-art equipment and the modernization of existing equipment and infrastructure.

Human resources

Military recruitment and retention

Funding requirements for capital projects, operations and other priorities has put pressure on the Defence Budget resulting in an average cap of 62,250 Regular Force personnel and Reserve Class C personnel. Consequently, recruiting will not be maintained at the same levels of the last few years and has now been reduced to a level that exceeds Regular Force personnel attrition only slightly. This approach will allow for a slower, more affordable growth to recovery, and will reduce the strain on the training system. The trade-off however, is that this slower recovery rate will add pressure to the

⁹ Whole Fleet Management is a process for managing major equipment that was put in place to ensure that the Army meets stated operational, training and support requirements in the most supportable, effective and efficient manner. The Whole Fleet Management approach includes redistributing vehicle fleets and establishing operational and training stocks of vehicles and other major equipment.



operational tempo in certain stressed military occupations. These occupations will be closely monitored to ensure that deployability is not limited.

In conjunction with the transformation and modernization initiatives mentioned earlier in this section, the following are other specific military human resource initiatives planned for the near future:

- New terms of service for the Regular Force are being developed to address the retention problem by providing a variety of new types of engagements to suit the needs of the CF and its members. The enhanced terms of service are scheduled for implementation in March 2005.
- A sustainable, flexible policy is being developed to address the time members spend away from home and the generally high workload across the CF, with a view to striking an appropriate balance between the demands of military service and the needs of CF members and their families.
- Implementation is continuing of a retention intervention process that diagnoses and investigates the underlying reasons for high attrition in certain military occupations and the development of suitable corrective policies and practices.
- As part of the MOSART project, the JAG intends to create a Paralegal MOS to relieve the Legal Officers of the bulk of research and work involved in managing cases and files, thus allowing more time for solicitor-client consultation. Paralegals would deploy with Legal Officers on operations, thereby enhancing both the timeliness and quality of legal services delivered to task force commanders, and assume duties and responsibilities in the military justice system to enhance timeliness in the delivery of advice and services in support of Summary Trials and Courts Martial.
- The Air Force is working in co-operation with the Assistant Deputy Minister (Materiel) to re-let the contract for flying training at Southport, Manitoba, under the Contracted Flying Training and Support project.
- The Army continues to implement Managed Readiness, a Force Generation concept that will ensure soldiers' long-term physical well being and morale, and the effective delivery of capability over longer periods of time.
- The CF will continue active recruitment and retention of members of groups identified as underrepresented, through such initiatives as the Sergeant Tommy Prince Army Training Initiative (targeting Aboriginal people), and will continue to draw on the skills, ideas, experiences and valuable contributions of CF members of a variety of backgrounds. The CF seeks to be an inclusive workforce, representative of Canadian society. Diversity is a source of strength and creativity, and plays a pivotal role in making the CF a modern, forward-looking organization.

Civilian recruitment and retention

Recruitment and retention programs consider future requirements while ensuring that the civilian workforce continues to include the competencies and capacity required to deliver capability outputs at appropriate cost. For planning purposes, the estimated departure rates for the next three fiscal years are as follows:

- 2004–2005: 5.0%;
- 2005–2006: 5.8%; and
- 2006–2007: 6.5%.



Key initiatives in support of civilian recruitment and retention are as follows:

- Continued implementation of a recruitment strategy to address current critical shortages in the Computer System Administration Group (CS), Engineering Group (ENG), Purchasing and Supply Group (PG), and Ship Repair Group (SR) by March 2006;
- Development and implementation of HR management training for civilian managers by March 2005;
- Development of a civilian HR strategic intake plan that addresses current and anticipated shortages by occupational category and gaps in the mix of required skills to achieve business objectives;
- Promotion of continuous learning by setting an investment target of 4% of departmental salary and a training target of approximately 66% of employees;
- Implementation of the “EX-minus-1” succession plan and development of an “EX-minus-2” succession plan, both by March 2005;
- Enhancement of the delivery of HR services to DND employees by completing service delivery improvements related to HR Modernization, including revamping the Human Resources Management policy framework and establishing a reform action plan in pace with the Treasury Board Secretariat reform agenda, by 2007;
- Continued improvements in the Policy Officer Recruitment and Development Program, an occupational training program that provides a continuous flow of new civilian staff;
- Continuation of the Financial Officer Recruitment and Development Program to develop and retain Financial Officers; and
- Development of a lessons-learned plan from the Material Group’s “eight months to eight days” staffing initiative, and the launch of a second initiative.

The impending retirements of production workers at the Fleet Maintenance Facilities at Halifax and Esquimalt will produce a need for workforce renewal. The only way to ensure the availability of sufficient skilled tradespeople to maintain the fleet for the next 15 years is to provide in-house apprentice training. For this reason, the FMF Apprenticeship Program is seen as the primary source of rejuvenation for the FMF workforce.

Once candidates are enrolled in the FMF Apprentice Program, retention is very high. The indicator of success is the present composition of the workforce: 75% of production workers, 85% of production managers and a large portion of engineering workers came through the apprentice program. Apprenticeship is a very successful way to develop and retain skilled tradespeople, production supervisors, general managers and senior managers.

Research and development and emergency capabilities

In the field of responding to and managing emergencies, Defence is focusing on developing the overall CF capability to respond to chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) threats; specifically, the Joint Nuclear, Biological and Chemical Defence (NBCD) Company deployable in both domestic and international operations achieved initial operating capability in December 2002, and will be ready for overseas service in January 2005. This enhancement of CF NBCD capabilities will significantly improve



Canada's national response to NBC situations, and provide Canada with an opportunity to make a valuable contribution to multinational operations.

Through the Research and Development (R&D) Program and the leadership by DRDC of the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI), Defence supports the development of improved detection, identification, decontamination and physical protection against chemical, biological and radiological agents.

We will also continue to train both military and civilian first-responders who are likely to be called out for chemical, biological or radiological threats at the Counter-Terrorism Technology Centre (CTTC) located at DRDC Suffield, Alberta. The CTTC also serves as a forensic reference centre, provides a validation capability for CBR equipment and material, and is a source of advice for the first-responder community.

General safety

DND and the CF maintain the General Safety Program to ensure that safety considerations are incorporated into every aspect of Defence operations, training and support activities. The General Safety Program satisfies legislative requirements while reducing personal suffering and financial losses, improving DND/CF efficiency and operational effectiveness, and contributing to the morale and well being of all Defence personnel.

The overall effectiveness of the General Safety Program is measured at national level on three criteria: accident rates, training feedback, and promotional and motivation feedback. In fiscal year 2004–2005, Defence will continue to use statistics and feedback to improve the program's effectiveness. In response to the program evaluation by the Chief of Review Services, the General Safety Program will continue to strengthen the "safety synergy" created by the 11 safety programs operating in Defence.

The Reserve Force

The Reserve Force is composed of CF members who are enrolled for part-time and periodic military service. It provides the additional depth and breadth needed to produce the capabilities required at each stage of mobilization. The Reserve Force has four components:

- the Primary Reserve (P Res);
- the Supplementary Reserve (Supp Res);
- the Cadet Instructor Cadre (CIC); and
- the Canadian Rangers.

Resource information on the Reserve Force is in Section 4.

Primary Reserve

The Primary Reserve augments, sustains and supports deployed forces and performs some tasks that are not handled by the Regular Force. Like the other members of NATO, Canada values its Reserve Force; as the cost of training and paying the Regular Force increases, the Reserve Force is a cost-effective way to meet Canada's defence needs. Defence is exploring ways to enhance the role of the Reserves in civil preparedness and in response to natural disasters and local emergencies.



The elements of the Primary Reserve are as follows:

- the Naval Reserve, commanded by the Chief of the Maritime Staff;
- the Army Reserve (officially known as the Land Force Reserve but commonly called the Militia), commanded by the Chief of the Land Staff;
- the Air Reserve, commanded by the Chief of the Air Staff;
- the Communication Reserve, controlled by the Assistant Deputy Minister (Information Management);
- the Health Services Reserve, controlled by the Director General Health Services; and
- the Legal Reserve, commanded by the Judge Advocate General.

Naval Reserve

The Naval Reserve provides highly trained, combat-capable sailors for the ships' companies of the Navy's 12 Kingston-class maritime coastal patrol vessels, and to perform coastal operations — (e.g., port security, mine countermeasures and intelligence functions related to naval control of shipping) — that are not normally handled by Regular Force naval personnel. The total strength of the Naval Reserve stands at 3,729 all ranks, including 2,945 effectives and 784 on the Basic Training List. Its current recruiting efforts and emphasis on retention indicate that the Naval Reserve will reach its approved strength ceiling of 5,130 all ranks by 2015. To ensure its long-term viability, Defence has invested in training, long-term retention, leadership and management, and public affairs initiatives for the Naval Reserve.

Army Reserve

The Militia gives the Army its augmentation resources, its mobilization framework, and its connection with Canadians. In October 2000, the Minister of National Defence announced the Land Force Reserve Restructure (LFRR) project, including a strategic plan to make the Militia “relevant, capable, sustained and united”, and a mission to “... develop, as part of the Army, an effective and credible Army Reserve for the 21st Century, complementary and supplementary to the Regular Force and relevant to the needs of the nation”.

A particularly important priority of the LFRR Project is raising effective Militia strength to achieve a critical mass of 18,500 soldiers. Phase 1 of the LFRR obtained a paid strength of 15,500 in fiscal 2002–2003, a total subsequently reduced by about 1,000 by the creation of the Health Services Reserve. In Phase 2 of the LFRR Project, announced on April 3, 2003, a further growth of 750 soldiers per year was authorized for fiscal 2003–2004 and fiscal 2004–2005, not simply to increase numbers, but to enhance Militia capacity and capabilities.

Air Reserve

The Air Reserve is fully integrated into the Air Force, an arrangement that permits the Air Reserve to support and participate in routine Air Force operations while relieving pressure caused by the demands of the high operational tempo. The Air Reserve provides more than 33 percent of Air Force personnel assigned to incremental tasks, 10 percent of Air Force personnel deployed overseas on operations, and 25 percent of “backfill” personnel required for force-generation tasks and domestic operations. The Air Force has made it a strategic objective to support policy initiatives that facilitate transfers between its Reserve and Regular components; to this end, the Air Force is sponsoring the harmonization of career policies that restrict movement from one component to the other. The Air Reserve Development



Strategy will continue to build on the successes of the Air Reserve, adjusting as necessary to accommodate changes in the strategic environment.

Communication Reserve

Employment opportunities for Communication Reservists have increased with the formation of the Communication Reserve Information Protection Team (CRIPT), the basis of enhanced Communication Reserve support to the Canadian Forces Information Operations Group in its information-protection function. The addition of a Reserve equivalent of the Communication Research Operator military occupation — R291 — and the consolidation of all activity by Communication Reservists under one organization, will streamline management and focus training and operations. The Communication Reserve Development Plan approved in 2004 gives the Communication Reserve a strategic plan for the next five years. The employment of augmentation personnel on deployed operations continues at a high rate that is not expected to change in the next year.

Health Services Reserve

The Health Services Reserve comprises about 1,200 personnel assigned to Health Services units or the CF Health Services Primary Reserve List. The Health Services units of the Primary Reserve (e.g., Reserve Field Ambulance units) train their personnel to support, augment and sustain CF Health Services Group elements on operations, and provide health services support to the Canadian Brigade Group to which they belong. The members of the Health Services Primary Reserve List are employed individually as augmentees on a variety of CF Health Services operations, from clinics in Canada to deployments overseas. Because of the increasing demand for health services support, the Canadian Forces Health Services Group has a mandate to expand and develop both the units of the Health Services Reserve and the Health Services Primary Reserve List.

Legal Reserve

Reserve Force legal officers are qualified lawyers who serve part-time, usually in the same field as their civilian practice. Generally, their careers closely resemble those of their Regular Force counterparts.

Supplementary Reserve

The Supplementary Reserve is composed of experienced CF members who are willing to be recalled for full-time service in an emergency. Supplementary Reservists are required to train and perform their duties only when activated.

Cadet Instructor Cadre

The Cadet Instructor Cadre (CIC) is made up of officers whose primary duty is the supervision, administration and training of cadets, to ensure their safety and welfare while developing in them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness, and an interest in the CF. The CIC Change Management Project has led to the review of all CF policies and procedures that apply to the CIC; it will be completed in 2005–2006.

Canadian Rangers

The Canadian Rangers provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot be conveniently or economically covered by other elements of the CF.



Planned results

The ability to recruit, train and retain personnel, and to ensure that the Defence culture reflects Canadian values and expectations, is essential to transformation initiatives in Defence. Equally vital is the ability to research, test and procure equipment to ensure that the CF has modern, reliable, state-of-the-art capabilities.

The activities undertaken by the Generate Forces capability program reflect the emphasis Defence is putting on developing a professional, effective, sustainable civilian and military Defence Team. New capital projects and procurement contracts have been approved to support the CF in the successful completion of its tasks. To this end, the SCIP was developed as an important part of re-equipment efforts.

Performance measurement criteria for this capability program include: meeting readiness levels related to force generation; the extent of recruitment, training and employment, and modernization; and the ability to mobilize.

Performance on planned results will be monitored through the departmental Performance Measurement Process.

Resources

GENERATE FORCES: TOTAL SPENDING NET OF REVENUES					
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003-04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003-04	PLANNED SPENDING 2004-05	PLANNED SPENDING 2005-06	PLANNED SPENDING 2006-07
Departmental Spending	1,707,069	1,707,069	1,992,930	1,944,017	1,964,252
Capital Spending (included in Departmental Spending)	122,096	122,096	173,691	164,546	168,303
Human Resources - Military FTEs	14,223	14,223	13,466	13,466	13,466
Human Resources - Civilian FTEs	3,672	3,672	3,527	3,527	3,527

Note:

As part of the Government's restructuring of Departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.

The personnel requirements for DND and the CF, expressed in "full-time equivalents" (FTEs), are set out by capability program in Section 3 of this report.



Sustain Forces

The capability to sustain forces is essential to our ability to deploy military forces in Canada and abroad. DND and the CF must be able to sustain the people, equipment, and infrastructure needed to carry out operational tasks and to support and reinforce operational deployments over time. This capability covers such essential services as military health care, equipment maintenance, logistic support to operations, and management of DND realty assets.

Plans

Defence will continue to support its people and provide the resources necessary to ensure their quality of life, especially when they are employed away from home or deployed on operations.

Defence is committed to the maintenance of a work environment that actively encourages organizational and individual learning, promotes leadership and ethical development, and fosters a culture of continuous performance improvement. Defence will provide this environment in the interest of its intent to develop and support a professional, effective Defence Team.

In support of equipment and infrastructure maintenance and renewal, Defence will provide the capability to repair and maintain materiel and information technology infrastructure, systems and applications in Canada and abroad. Defence will also provide the capability to sustain nationally managed equipment through the National Procurement Program.

Operations will be supported by providing logistics capabilities and resources necessary to support CF deployments over an extended period of time, and by providing military engineering preparation, planning, and support co-ordination for contingency operations.

DND will support Defence infrastructure by providing bases and lodger units with cost-effective, functional buildings and facilities with the associated infrastructure and environment services. DND will also oversee the Canadian Forces Housing Agency.

For a detailed description of these initiatives, see the Defence Plan On-Line.

Priorities

In fiscal year 2004–2005, the priorities for the Sustain Forces capability program will be to continue strengthening military health care and promote wellness and health; to encourage and support continuous learning and ethical conduct; to sustain Defence infrastructure; and to support national procurement and logistics activities.

Human resources

Strengthening military health care

The CF health-care system is dynamic, complex and costly, and has a variety of delivery mechanisms. Just as in the civilian system, health-care costs in the CF are driven by external factors and subject to changes in provincial health care plans. Further, the complexity and expense of military health care are strongly influenced by many factors, especially:

- changing expectations of CF members and senior leaders;



- more demand for pre-deployment screening and post-deployment follow-up, arising from the high operational tempo;
- the requirement to process more recruits;
- technological changes that generate costly diagnosis and treatment methods; and
- changes in demographics and government policy.

The CF has a significant challenge in responding to these changes while maintaining affordable health-care delivery. Project Rx2000 is developing solutions to reported health-care deficiencies, thereby ensuring that CF members receive health care that meets Canadian standards wherever they are serving, at home and abroad. Project Rx2000 activities are organized in four streams:

- building a health care delivery structure that ensures continuity of care;
- implementing an accountability framework;
- establishing programs for health protection, thereby protecting CF members and meeting operational requirements; and
- developing a human resources network to ensure the sustainability of CF health care services.

Promoting wellness and health

If we are to achieve our objectives in the area of developing and supporting a professional, effective, sustainable Defence Team, we must give priority to the wellness and health of our staff.

Many Defence employees occasionally find that problems related to family, finances, stress and illness impair their performance at work. Civilians can find help through the Employee Assistance Program (EAP), a peer-referral program supported by both unions and management that helps employees deal with problems affecting their personal and professional lives. To date, almost 10% of Defence civilians have used the EAP.

Defence is also committed to balance and support in the work environment, and will continue to promote the wellness and health of our civilian workforce by introducing a Well-Being Framework and implementing activities related to well-being that are identified during consultation on the framework. The vision of the Well-Being Framework is to achieve an integrated system of programs, policies and practices that promote the health and well being of civilian employees. Its elements are: leadership, organizational culture, physical environment, leadership and development, work practices, and work-life harmony.

DND is leading a review that will improve the provision of morale and welfare programs for CF members and their families in areas such as: fitness, sports and community recreation; family services; health promotion; and messes and accommodation for CF members.

The Office of the Department of National Defence and Canadian Forces Ombudsman plays an important role in identifying risks and issues related to deployments that affect CF members and their families, such as post-traumatic stress disorder (PTSD) and environmental exposure. The Ombudsman's Office also raises public awareness about issues that affect the welfare of all members of the defence community. The Ombudsman's Office will continue to provide a confidential, objective mechanism through which CF members and Defence civilians can bring problems affecting their well being to



official attention, and to give all members of the Defence Team who seek it concrete, practical advice on individual problems.

Continuous learning and professional development

To encourage and support continuous learning, Defence is changing the way it manages learning. The Defence Learning Network (DLN), a joint military and civilian initiative to support learning, commenced in July 2004.

For Defence civilians, learning and professional development objectives will be achieved through support for the Materiel Group Training Centre at the Asticou Centre in Gatineau, Québec.

For CF members, learning and professional development objectives will be achieved through the following initiatives:

- By November 2004, reviewing and, if necessary, redesigning the Personal Enhancement Program to ensure that it meets the requirements of both the CF and CF members, and to ensure that proper governance is in place. Because of the unique exigencies of military service, CF members are often challenged to achieve their personal learning goals and, eventually, to make the transition to civilian work. To help CF members overcome these challenges, the Personal Enhancement Program offers career transition services, recognition for military training and experience, and opportunities for educational upgrading. The program encourages CF members in their pursuit of self-improvement and assists them by providing financial support.
- The CF is modernizing learning delivery mechanisms to ensure that courses and learning opportunities are available to all members, whatever their location or duty schedule. Learning materials are being revamped so large portions can be delivered by distance-learning technologies. Residential courses are decreasing while recognition of the value of extra-military experience, education and training is increasing.
- The CF is taking a new approach to career-long learning and professional development. In the interest of transforming the CF into an “employer of choice”, the complete range of compulsory professional development courses for commissioned and non-commissioned members is now, or soon will be, completely revamped. The Canadian Defence Academy helps CF members of all ranks and occupations get the professional development they need, when they need it, and in the form that best supports their careers, while accommodating CF operational commitments and their impact on our people. To do so, the Canadian Defence Academy aims to structure its programs and courses for a variety of participation options and to ensure that, where possible, members are given credit for prior learning and qualifications.

Infrastructure

Defence faces a challenge in the overall decline in the condition and suitability of its realty assets (i.e., land, buildings and facilities). Continuous under-investment affects the condition of realty assets, increases the risk of non-compliance with a wide range of municipal, provincial and federal legislation and regulations, reduces the life expectancy of buildings and facilities, and eventually results in higher recapitalization costs. These factors make significant negative impacts on quality of life, health, safety and workforce productivity.

To deal with this problem, DND is developing a Realty Asset Management Framework (RAMF), an integrated model for managing realty assets designed to increase efficiency by analyzing the delivery of



management services to identify the best ways to use private-sector resources and capabilities and existing partnerships. The RAMF will include the Realty Asset Strategy (RAS), to be developed by December 2004. Based on the SCIP and Strategy 2020, the RAS will align corporate strategic objectives, priorities, and capability-based planning concepts to guide investment in realty assets. Finally, we will implement the Infrastructure Reduction Plan to reduce infrastructure holdings by 10% by March 2005.

Contaminated sites

Defence lands contain about 950 known or suspected contaminated sites. Clean-up of contaminated sites is managed through the following initiatives:

- Group and Command environmental programs;
- The Corporate Environmental Program;
- The Distant Early Warning Line Clean-up Project;
- The Decommissioning Program; and
- The Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan.

More than 200 sites on land and 50 sites off the Atlantic coast are being investigated for the presence of unexploded ordnance (“UXOs”; e.g., bombs, mines and ammunition). The 50 investigations off the Atlantic coast are focused on top-priority sites selected from a preliminary total of about 600 sites because of the potential risk to the public and the environment indicated by historical information. Physical examinations are being conducted to quantify the risk accurately so appropriate risk-mitigation measures can be taken. The other suspected sites off the Atlantic coast are not considered to pose a similar level of risk and are therefore of lower priority, but they may be investigated in the future if new information indicating such action is received. Defence is also investigating similar potential sites off the Pacific coast, but this work is still at the stage of reviewing historical information. The potential liability arising from UXO sites is of significant concern to Defence.

For more information on Defence infrastructure and environment initiatives, visit:

<http://www.forces.gc.ca/admic/admice.htm>

National procurement and logistics support

Defence will continue to encourage the use of innovative best practices in procurement to make the acquisition process faster and more cost-effective. Initiatives include:

- **Total Package Procurement**, in which the front-end suppliers are held accountable for the commitments provided to us with initial goods or services, and for the cost of supporting the product supplied. The Maritime Helicopter Project is a “total package” procurement.
- **Optimized Weapons Systems Management**, in which many small support contracts are bundled into two or three large contracts that last five to ten years, thus reducing administration costs and giving industry an incentive to invest for the long term. The CF-18 modernization contracts are structured this way.
- **Major Service Contracts**, in which Defence works with industry to complement our internal capabilities for the provision of major services, and build on the successes of initiatives such as the



Contracted Airborne Training Services Project and the Canadian Forces Contractor Augmentation Project.

The Department is continually improving the materiel acquisition and support process. Initiatives include advancing ongoing procurement reforms such as preference for commercial-type, “off-the-shelf” products, enhancing support for project-management offices, reforming DND approval processes, and enhancing financial management tools to permit consistent representation of risk when costing large projects and to ensure consistent estimates of in-service support costs. We continue to monitor and report progress in our efforts to reduce the acquisition cycle time by 30 percent. We have developed a new process to accelerate project completion, which we will continue to implement over the coming year.

The Materiel Acquisition and Support (MA&S) Optimization Project (MASOP) was initiated in 2003–2004 to develop integrated, cost-effective and efficient MA&S system to support force generation, employment and sustainment with a focus on warehousing and distribution, petrol, oil and lubricants, clothing, ammunition, calibration and quality assurance. The goal is to generate recurring savings of \$46 million per year by the end of fiscal 2005–2006.

We are also working toward the issue of MA&S Functional Planning Guidance to provide direction on the planning, conduct and management of MA&S activities (e.g., acquisition, distribution, maintenance and disposal of material) throughout Defence.

Initiatives are under way to improve the management, allocation and reallocation of funds and resources in the National Procurement and Capital programs. The National Procurement Oversight Committee (NPOC) has completed a detailed review and analysis of the National Procurement Program, and has recommended some key changes to make the program more affordable. For information on materiel management, procurement and contracting, visit: http://www.forces.gc.ca/admmat/site/index_e.asp

Planned results

The abilities to sustain personnel, repair and maintain equipment, provide logistical support to operations, and maintain the infrastructure required for military operations are all part of our ability to sustain forces. These areas will continue to be our priority for the sustainability of the CF.

To this end, Defence will continue to enhance its capacity to support its civilian workforce and CF members through initiatives such as the Well-being Framework, reform of military health care, and the promotion of continuous learning and professional development. The ability to maintain equipment and infrastructure will be sustained through the Infrastructure Reduction Plan and the National Procurement Plan.

Performance measurement criteria for this capability program will include the ability to sustain operations, meet materiel and logistical support requirements, manage realty assets appropriately, and meet the health and well being requirements of CF members and Defence civilians.

Performance on planned results will be monitored through the departmental Performance Measurement Process.



Resources

SUSTAIN FORCES: TOTAL SPENDING NET OF REVENUES

(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Departmental Spending	4,796,422	4,796,422	5,375,654	5,273,353	5,362,511
Capital Spending (included in Departmental Spending)	494,605	494,605	721,539	693,727	709,570
Human Resources - Military FTEs	22,316	22,316	21,854	21,854	21,854
Human Resources - Civilian FTEs	13,790	13,790	13,245	13,245	13,245

Note:

As part of the Government's restructuring of Departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.



Command and Control

The Command and Control capability program provides leadership and clear direction to the Conduct Operations, Generate Forces and Sustain Forces capability programs of Defence. It also produces and presents options for military action to accomplish Government of Canada policy as situations arise, and liaises with other government departments and the armed forces of allied nations and coalition partners. This capability program also produces the essential preludes to any CF commitment: the Defence assessments of developments around the world and Defence advice to government, which are based on timely access to information and independent appraisals.

Plans

To deliver the Command and Control capability program, the CF is prepared to undertake the following tasks:

- Plan, direct and control a wide variety of activities, including: CF counter-terrorism (CT) activities, Aid of the Civil Power, operations other than war, SAR operations, evacuation, disaster relief and humanitarian assistance, arms control verification, military diplomacy operations, and operational training in joint and combined environments;
- Provide the capability to direct and control forces deployed with the U.S., NATO or in multinational coalitions; and
- Plan, direct and control the CF national-level response to requests for assistance from other levels of government, such as assistance to law enforcement agencies, fisheries protection, drug interdiction, environmental protection, and prevention of illegal immigration.

This capability program will provide integration support to the Environmental Chiefs of Staff for command, control, communications, computers, intelligence, surveillance and reconnaissance (C4ISR) system capabilities for the command and control of forces conducting operational missions.

Command joint forces in the Northern area will provide the capability to command and control, co-ordinate and facilitate all military activities, including surveillance, in the area of responsibility with National Defence Headquarters and other headquarters, and, when required, act as a Joint Force Headquarters for operations in the North.

C4I support forces will provide reliable, robust, efficient national, globally deployable, multi-purpose communication capabilities in support of domestic and international activities, that will be fully available on 21 days' notice. This is achieved by extending the Defence Information Technology Infrastructure to support theatre operations.

Defence will also gather, analyze and disseminate the required military signals intelligence, geometrics and meteorological and oceanographic information. We will also provide information operations support to domestic and international military activities.

The Defence Plan On-Line provides a description of these and other initiatives relevant to this capability program.



Priorities

For fiscal year 2004–2005, the priority of the Command and Control capability program is to enhance the ability of the CF to operate effectively in joint, interagency and multinational environments. In support of this priority, we are undertaking several initiatives, such as the following:

- Developing and implementing joint interoperability doctrine and procedures;
- Developing a comprehensive operating concept for the CF that responds to the demands of operations in joint, interagency and multinational environments;
- Establishing an initial information-fusion capability to provide a “common operating picture” (COP) in the National Defence Command Centre (to be done by March 31, 2005);
- Furthering the implementation of the evolving C4ISR Campaign Plan to exploit emerging technologies, transform operational capabilities, and ensure that Defence can operate effectively in the information age in both the joint and combined environments. Initiatives include those dealing with space-based surveillance, unmanned aerial vehicles (UAVs), and more fully integrated capabilities for sharing and processing intelligence and information, such as those found in the prototype information-fusion capability;
- Replacing the CH-124 Sea King helicopter with a new multi-purpose maritime support helicopter and the CH-113 Labrador SAR helicopter with the CH-149 Cormorant to enhance the ability of the CF to operate effectively in joint, interagency and multinational environments. Ongoing modernization of the CF-18 Hornet and CP-140 Aurora will also enhance the ability of the CF to operate effectively in all these environments.
- Implementing the findings of the Lamer Report on Bill C-25 (*An Act to amend the National Defence Act*). The bulk of Chief Justice Lamer’s recommendations were accepted, and implementation has begun through legislative, regulatory and administrative action. When fully implemented, these reforms will strengthen the military justice system and improve the grievance process, thus enhancing the Command and Control capability.

The Communications Security Establishment

The Communications Security Establishment (CSE) plays a key role in supporting the Command and Control capability program, through the following actions:

- Acquiring information from the global information infrastructure and using it to provide foreign intelligence in accordance with government intelligence priorities;
- Providing advice, guidance and services to help ensure the protection of electronic information and of information infrastructures of importance to the government; and
- Providing technical and operational assistance to federal law enforcement and security agencies in the performance of their lawful duties.

Risks associated with incompletely integrated collection, analysis and dissemination of intelligence have been identified. The recently completed Defence Intelligence Review will address the most significant of these risks. Resource information on CSE can be found in Section 4.



Planned results

The aim of the Command and Control capability program is to ensure that the CF is able to collect, analyze and communicate information, plan and co-ordinate operations, and provide the capabilities required to direct forces to achieve their missions. The importance of providing the government with timely, accurate information cannot be understated; it is critical for the safety of both the CF and the Canadian public, and Defence is responding to this challenge. Many of these initiatives are continuing, so the information provided about them is consistent with that provided last year.

Performance Measurement criteria for this capability program include: meeting readiness levels and capability requirements for command, communications and intelligence; and confidence in leadership.

Performance on planned results will be monitored through the departmental Performance Measurement Process.

Resources

COMMAND AND CONTROL: TOTAL SPENDING NET OF REVENUES					
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Departmental Spending	1,441,067	1,441,067	1,531,649	1,534,402	1,557,741
Capital Spending (included in Departmental Spending)	318,655	318,655	500,550	489,149	491,828
Human Resources - Military FTEs	5,616	5,616	6,072	6,072	6,072
Human Resources - Civilian FTEs	2,583	2,583	2,530	2,530	2,530

Note:

As part of the Government's restructuring of Departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003–04 are presented both including and excluding OCIPEP.



Corporate Policy and Strategy

The Corporate Policy and Strategy capability program is broad in scope, comprehensive in character, and demonstrates Defence compliance with legislative, managerial and administrative requirements. This capability program comprises the provision of policy advice to government, security arrangements, governance and management, and support to government objectives.

Plans

Defence will continue to provide timely, detailed strategic monitoring and analysis, and sound policy advice, to help ensure that Canadian defence policy reflects the direction provided by the government and remains relevant, effective, affordable and realistic.

We will manage our bilateral and multilateral defence and international security relations through representation and the provision of policy advice for our participation in NATO, the UN, NORAD and other multinational and bilateral organizations, alliances and coalitions.

Canada will participate in bilateral and multilateral defence and security arrangements, treaties, exercises and programs with the U.S. and other countries and alliances, and collaborate with allies to enhance technology co-operation and facilitate interoperability. These international initiatives will be led by Defence.

We will also support Canadian efforts to enhance international peace and stability through diplomatic activities such as:

- foreign port visits;
- military training assistance for developing nations to enhance their peacekeeping capabilities (e.g., training delivered by the Pearson Peacekeeping Centre and the Peace Support Training Centre);
- participation in Partnership for Peace exercises;
- confidence-building measures for arms-control agreements; and
- active participation in international arms control agreements.

With the renewed emphasis on comptrollership across all government institutions (led by Treasury Board), governance is now attracting special attention, particularly in the areas of Airworthiness, Information Management, Human Resources and Finance. The audit and program evaluation functions continue to lead the assessment of the effectiveness of governance regimes. Indeed, the Chief of Review Services is currently finalizing a review of the internal senior review boards and committees that play a critical role in program governance at Defence.

Defence will provide effective and efficient corporate administrative, financial and resource management support services through:

- The management of corporate HR programs, including Employment Equity and Official Languages;
- For Materiel Management: the development of material acquisition and support policies and plans; and



- For Infrastructure and Environmental Management: the provision of advice, services and program and project management with respect to realty assets, fire services, the environment, architecture and engineering, military engineering, and nuclear safety.

DND will provide the comptrollership and financial management framework (including a financial accounting system and interface to supporting systems) necessary to support all aspects of Defence operations at all levels, in a manner consistent with government-wide legislation, regulations, policies and best practices.

Finally, Defence will provide public affairs support to CF operations anywhere in the world, and support internal communications and senior leadership efforts to ensure that Defence civilians and CF personnel are aware of and understand Defence priorities, programs and services.

Priorities

In fiscal 2004–2005, our priorities are as follows:

- Contribute to the International Policy Review and carry out a Defence Policy Review;
- Strengthen our relations with the U.S.;
- Broaden our strategic partnerships both domestically and internationally;
- Enhance internal communications;
- Develop and implement the new information management strategy; and
- Enhance management excellence by focusing on modern comptrollership and advancing modern management principles.

The International Policy Review/Defence Policy Review

Through the International Policy Review (IPR), the Government is developing an integrated and coherent international policy framework for diplomacy, defence, development and trade. The IPR focuses on a wide range of issues, including:

- Assessing international security threats;
- Identifying Canada's defence priorities; and
- Developing a more integrated approach in managing the Canada-U.S. relationship.

National Defence is also moving ahead with its own Defence Policy Review, which will enable us to define a new defence policy for Canada, well adapted to the challenges of the 21st century.

The principles and initiatives set out in the Government's National Security Policy will inform both the International Policy Review and the Defence Policy Review.

Strengthening relations between Canada and the U.S.

The government is committed to a new, more sophisticated approach to the Canada-U.S. relationship. As part of this effort, Defence will:



- Make recommendations to government on the future of the Bi-National Planning Group, the mandate of which is due to expire in December 2004;
- Continue discussions with the U.S. on possible Canadian participation in the missile defence of North America;
- Begin work on the renewal of the NORAD Agreement, which is due to expire in 2006;
- Continue monitoring changes in the U.S. Unified Command Plan with the intent of assessing their potential impact on Canada in general and Defence in particular;
- Continue to strengthen Canada-U.S. relations in the field of defence industry, including continued participation in the system design and development phase of the Joint Strike Fighter Program, and continued discussions with the U.S. Navy on possible Canadian participation in the system design and development phase of the Multi-Mission Maritime Aircraft and Broad Area Maritime Surveillance (MMA/BAMS)¹⁰ Program; and
- Continue deploying Halifax-class patrol frigates with U.S. Carrier Strike Groups, thus maintaining the uniquely high level of interoperability achieved by our navies.

Promoting strategic partnerships

Defence will raise public awareness of its issues and activities and will expand strategic partnerships with other federal government institutions, and other levels of government, and promote key international defence and security relationships.

Promoting key international defence and security relationships

International initiatives include Canada's ongoing support of the Prague Capabilities Commitment (agreed to at the 2002 NATO Summit), which entails working with allies to enhance NATO's strategic air and sealift capabilities. Canada will continue to work with NATO partners to advance and provide guidance on several critical Alliance issues, such as:

- the expansion and future of ISAF in Afghanistan;
- the future of Canada's Task Force Bosnia-Herzegovina;
- NATO initiatives to increase the usability and deployability of forces;
- the implementation of the NATO Response Force;
- the transformation of the NATO command structure;
- arrangements between NATO and Russia, Ukraine, and the European Union; and
- relations with non-NATO European countries and other partners through initiatives such as the Partnership for Peace and the Mediterranean Dialogue.

Defence will also contribute to the reform and evolution of NATO defence planning, and will continue Canada's involvement in NATO initiatives with respect to weapons of mass destruction.

¹⁰ MMA is a manned platform to replace the U.S. Navy's P-3 and EP-3 aircraft; BAMS is a system of unmanned air vehicles for gathering information.



Defence will also remain engaged in the UN reform process, including such initiatives as rapid deployment levels, equal opportunities for men and women in peace-building, safety of deployed civilian personnel, improving the organization of the UN Department of Peacekeeping Operations, and improving processes for consulting troop-contributing countries.

Defence will continue to work with Foreign Affairs Canada in setting out Canada's position on the full range of arms control and disarmament initiatives in forums such as the UN First Committee (Disarmament and International Security). Defence will also continue to provide input to NATO on the Alliance's policies on nuclear, chemical, biological and radiological defence-related issues.

Defence will also explore opportunities to enhance relations with defence industries, including establishing a new naval exchange position with the submarine division of the British Ministry of Defence; negotiating a Memorandum of Understanding with France to allow mutual access to test and evaluation facilities; and collaborating with partner nations on the Joint Strike Fighter program. An industrial outreach mission to Hungary, Poland and the Czech Republic was carried out in co-operation with Foreign Affairs and the Canadian Defence Industries Association to determine the potential for expanded strategic industrial partnerships with these new NATO members.

Defence will continue to work on selective increases in Canada's defence relationships in the Asia-Pacific region, especially operational-level co-operation and interoperability with Japan and South Korea. DND is building a closer but selectively focused relationship with the People's Liberation Army of China. In consultation with Foreign Affairs, Defence will gradually begin to explore useful areas of bilateral defence contact with India, Pakistan and Indonesia. We will also continue modest enhancements in our limited defence relationships with Singapore and Thailand, and co-ordinate DND support for various activities of the Association of South East Asian Nations Regional Forum and other relevant multilateral organizations. At the same time, we will also seek to maintain close interoperability with our traditional regional allies, namely the U.S., Australia and New Zealand.

Enhanced defence relations with Argentina, Brazil, Chile and Mexico are of continuing importance to Canada. Through Canada's recent membership in the Inter-American Defence Board (IADB), where Canada now has a permanent delegate, DND will continue to encourage fundamental reforms to the structure and mandate of the IADB as an integral part of the inter-American security system. DND will also continue its multi-lateral engagement with other Western Hemisphere countries through regional forums such as the Conference of American Armies. Defence will also continue to provide advice to Jamaica in drafting its first national security policy, which is to be followed by a Strategic Defence Review.

Through the Military Training Assistance Program, Defence will promote Canadian interests among developing non-NATO countries, enhance bilateral relations and continue to develop peace-support capacities and to enhance military professionalism among peacekeeping contributors.

We will also encourage the development of military personnel exchanges, education programs and liaison opportunities with an eye to positioning Canada with our key strategic partners as a useful, effective ally for the long term. To this end, DRDC is developing a new strategy for international collaboration in R&D to ensure continuing benefits from its international activities.

DRDC and the Assistant Deputy Minister Human Resources (Military) are well linked internationally as key players in The Technical Co-operation Program,¹¹ and DRDC is a key player in the NATO Research

¹¹ The Technical Co-operation Program is an international organization that supports the exchange of defence scientific and technical information among five nations: Australia, Canada, New Zealand, Britain and the United States.



and Technology Organization and bilateral and multilateral collaborations with the U.S., Britain, Australia, France, the Netherlands and Sweden.

With many other government departments, Defence participated in the Arctic Security Interdepartmental Working Group to facilitate the exchange of information and ideas on Arctic security issues among the relevant federal and territorial departments.

Expanding strategic partnerships with other government departments, other levels of government, the private sector, and universities.

DND often partners or co-operates with other government departments on many fronts to achieve its mandate and to contribute to broader government initiatives and priorities. For example:

- The Navy will remain engaged in the Inter-departmental Maritime Security Working Group, which comprises 13 government institutions (including Defence) under the leadership of Transport Canada, with a mandate to close the gaps in Canadian maritime security. The Deputy Chief of the Defence Staff recently initiated a proposal to establish an Inter-departmental Aviation Security Working Group to close similar gaps in aviation security. This proposal has already been accepted by PSEPC and Transport Canada.
- Defence continues its participation, with many other government departments, in the Arctic Security Interdepartmental Working Group, which has a mandate to enhance the security and sovereignty of Canada's North through information sharing and co-operation among government departments, Aboriginal groups, non-governmental organizations and other Arctic and sub-Arctic stakeholders. It is chaired by the Commander of Canadian Forces Northern Area and meets twice a year in one of the northern territorial capitals.
- Defence will also actively engage with other government institutions to devise or refine cost-effective methods to deliver immediate disaster assistance in Canada and abroad. This initiative will include participating in the development of a Canadian strategy on civilian-military co-operation (CIMIC), and continuing to develop coherence between Defence, Foreign Affairs and CIDA on the International Assistance Envelope and security sector reform.
- In keeping with the government's desire to undertake horizontal initiatives to maximize the benefit of its activities and investments, DND has partnered with Foreign Affairs and CIDA to help rebuild and stabilize Afghanistan. *Operation ATHENA*, Canada's participation in ISAF, is the CF contribution to the government's "3D" approach — Diplomacy, Development and Defence — to restoring peace, security and stability to Afghanistan and to ensuring that it does not again become a haven for terrorism. Defence will continue this co-operation as long as Canada remains in Afghanistan. This horizontal approach will also serve as a great example of how we can maximize the benefits of government activity through creativity and innovation.
- With a view to further strengthening planning and co-ordination relationships with key stakeholders, Defence has significantly increased the number of CF officers seconded and posted to liaison assignments with other government institutions. Defence will also organize familiarization activities for selected officers from other government institutions to raise their level of awareness of Defence issues and activities.
- Defence will continue to contribute to the Policy Research Initiative led by the Privy Council Office and, in particular, to the North American Linkages Interdepartmental Working Group.



- DND has taken the lead of and provided administrative support to Canada's Performance International Dimension Working Group. In co-operation with key departments and agencies such as CIDA, Foreign Affairs, Citizenship and Immigration Canada and the Treasury Board Secretariat, the working group has identified key strategic Government of Canada outcomes, which the Treasury Board Secretariat will incorporate in the Annual Report on Canada's Performance for presentation to Parliament. The aim is to show Canadians what efforts the federal government is undertaking to provide security and prosperity in North America, strengthen global institutions, enhance international stability and sustainable development, and promote Canada's reputation and influence in the world. These outcomes are accomplished at home and around the world in partnership with other federal government institutions, other levels of government, foreign governments, and the private and voluntary sectors.
- With the formation of PSEPC, the integration of the former OCIEP into PSEPC, and the development of the new National Security Policy, Defence will have an increasingly important relationship with this new organization. Defence already enjoys many strong links with the former departments and agencies that are now part of PSEPC. As PSEPC assumes the lead in the domain of domestic security, Defence will be prepared to strengthen its links with PSEPC and support such areas as operations, training and planning.

DRDC has taken the lead in establishing a framework for horizontal collaboration among federal science-based departments and agencies, led by the new Assistant Deputy Ministers' S&T Integration Board. This board will provide strategic leadership, guidance and direction for mobilizing and integrating S&T efforts across departments and disciplines, focusing on the priorities of Canadians. As well, DRDC promotes collaborative initiatives involving other government organizations, industry and universities. Two such projects are the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI), which now has 41 collaborative projects in progress, and the Public Security S&T Program.

Defence organizations co-ordinate their efforts in a multitude of ways. For example, DND has worked for 50 years with Defence Construction Canada (DCC) (previously known as Defence Construction Limited) to deliver infrastructure projects ranging from runways and civil works to domestic buildings, and from radar stations to environmental remediation and unexploded ordnance removal. This unique relationship is still growing, especially with support from initiatives such as the joint partnering workshop conducted in June 2003.

As an example of how Defence works with the private sector, DRDC is establishing its Research Centres as regional innovation hubs to leverage the R&D expertise of business and universities in their areas.

Broadening our constituency

Defence will continue to broaden its constituency through its public affairs and outreach activities. DND will produce live television interviews with deployed CF personnel to support efforts to raise the profile of CF operations. Regular public relations and outreach programming is helping to increase public awareness, understanding and appreciation of the new security environment and the many roles Defence plays therein. DND will continue to deliver programming that engages parliamentarians, stakeholders, educators and youth, U.S. audiences, ethno-cultural groups, and other government institutions in Defence issues over the long term. Departmental programming in this regard will continue to support broad government priorities such as youth, diversity, and Canada-U.S. relations.



Defence will continue its consultations with industry through the Defence Industry Advisory Committee, which comprises government, industry and academic representatives and meets three times a year to exchange views on issues related to defence industry and materiel. This is an important step in communicating with industry, giving the private sector an opportunity to raise concerns and give advice on issues of mutual interest.

As part of its advisory role, the Office of the Ombudsman will raise awareness of the Canadian military ombudsman model in other countries, and provide advice and guidance to countries such as Britain, Ireland, Poland and Columbia on integrating the ombudsman concept into their armed forces.

By early fall 2004, in collaboration with the Department of Canadian Heritage and other federal departments and agencies, Defence will officially launch the Canadian Military History Gateway on the Internet to give Canadians access to a comprehensive collection of documents and other information materials on Canada's military accomplishments.

DND will continue to participate in domestic and international meetings and negotiations that focus on security or defence policy, and to manage defence policy consultations and outreach functions, including those involving the international policy review, Parliament, non-governmental organizations, defence policy dialogues, the Security and Defence Forum, the Chair of Defence Management Studies, the Military Training Assistance Program, and internal training programs from the Defence Resource Management Course to the various programs of the Canadian Forces College.

Striving for excellence in internal communications

Effective internal communications is critical to the success of any organization. As part of Defence efforts to foster a renewal in internal communications, ADM(PA) produced and distributed an *Internal Communications Handbook*, an extensive "how-to" guide for CF members and Defence civilians of all ranks and occupations that describes the available internal communications tools and vehicles, and tells readers how to use them. The handbook is also available as a website. Enhancements are contemplated for established products and services, including base newspapers, *The Maple Leaf* and the Defence Internet and Intranet sites.

Reflecting the progress made throughout Defence, and the priority given to internal communications, the Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) recently introduced a new Intranet site to improve services to clients.

The Navy continues communications activities including the Esquimalt and Halifax formation newspapers *Lookout* and *Trident*; the Naval Reserve newspaper *The Link*; "town hall" meetings in Halifax and Esquimalt; the Navy personnel magazine *The Matelot*; and the websites of HMC ships, which receive heavy usage during deployments.

Also contributing to the institution's advancement in this area, the Army will continue to develop the Integrated Internal Information Platform (3IP) to integrate the various internal communication tools and eliminate "stovepipes" and divergence in the internal distribution of information.

The Materiel Group has recently published the *Canadian Defence Equipment Handbook*, a guide to the principal CF vehicles, ships, aircraft, systems and equipment. This publication is available in electronic form on compact disc.

Maximizing effectiveness in resource management

Defence is committed to the highest standards of resource management. A key priority for us is to enhance management excellence by close adherence to the document *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence*, which is consistent with government's priorities. Our goal is to contribute to government-wide efforts to improve accountability to and transparency for citizens, allocate resources in a meaningful way, ensure effectiveness, and promote good management practices. Our collective efforts will help improve Defence capabilities while improving stewardship of public funds and ensuring that the Canadian taxpayer gets maximum value.

Information management and information technology

The increasing complexity of Defence information management capabilities, and the need for a move to an integrated information environment, warrant the development of an overall departmental vision and strategy as a roadmap for the future. A key Defence priority in this field is the implementation of the core recommendations of the Information Management Strategic Review. These recommendations cover areas such as:

- Interoperability (our ability, from the information management and information technology (or IM/IT) perspective, to work with our allies);
- An IM/IT Governance Framework, including a Configuration Control Board, a Requirements Committee and an Oversight Committee;
- The development and maintenance of an Enterprise Architecture Framework;
- The creation of an Enterprise Application Service division (begun in October 2003), to support and maintain enterprise applications; and
- The creation of an IM financial structure and an IM Corporate Account to ensure financial accountability for fiscal 2004–2005.

Changes in governance were initiated by the IM Strategic Review to create an Enterprise Service Provider construct. Significant resources — \$6.8 million — were put forward for the initial acceptance and consolidation of responsibility for the Enterprise Resource Planning system in the IM Group. The IM Group is now supporting Enterprise Resource Planning systems, conducting tests, and doing limited integration activity with the objective of eventually achieving maximum exploitation of IM/IT savings from the rationalization of the Enterprise Resource Planning systems. The results of these initiatives will ensure interoperability not only within Defence but also with our allies and partners. These initiatives will increase service efficiencies for our internal clients, provide greater economies of scale when acquiring IM/IT resources, and permit proactivity in adopting and implementing new technology.

In combination with partnership building, improved HR recruiting and retention programs, and the progress being made in implementing the final phase of the National Defence On line Program, these initiatives will ensure that the Defence IM/IT strategy reflects a vision, mission and plan that are fully consistent with and supportive of the greater departmental strategy.



The defence intelligence review

A defence intelligence review was recently completed, and Defence is moving toward implementation of the key recommendations to produce a more integrated intelligence product and support informed decision-making. This effort will increase support to the establishment of an initial information-fusion capability to improve situational awareness at the strategic and operational levels.

Compliance with and oversight of contracting policy

Under the direction of the Deputy Minister of National Defence, the Defence Oversight Committee on Contracting (DOCC) has been established under the joint chair of the Assistant Deputy Minister (Materiel) and the Assistant Deputy Minister (Finance & Corporate Services). The DOCC will:

- oversee the contractual framework in Defence and its associated financial controls and practices;
- provide the Deputy Minister with assurances regarding adherence to departmental policies and processes, and the exercise of delegated authorities and contract management;
- provide the appropriate organizations with recommendations for improvements to these policies and processes;
- review contracting trends;
- monitor compliance with the contract-approval processes and procedures;
- strengthen authorities for procurement initiation; and
- follow up on significant variances to ensure that the delegation of authorities identified in sections 32, 33 and 34 of the *Financial Administration Act* are functioning correctly and are exercised appropriately.

Updates, lessons learned and best practices will be made available through awareness sessions (delivered as required) and on the web at: http://cosmat.ottawa-hull.mil.ca/dcpol/DCPol_mission_roles_orgs/mission_statement_e.asp.

As the Materiel Group implements actions and plans to improve its ability to meet its obligations and accountabilities under the Accrual Accounting and Modern Comptrollership initiatives, several organizational changes are planned to tighten focus in these areas. Concurrent with these actions, the Materiel Group will also create a new division to ensure a more complete, robust oversight of activity in the Defence supply chain. These actions should be complete by March 31, 2005.

Management of human resources

Human resources planning, both civilian and military, is concerned with linking people management to the Defence mission, vision, goals and objectives, strategic plan and budgetary resources.

Defence activities in support of this priority include:

- Implementing HR Modernization;
- Finding efficiencies and reallocating resources, in part by developing and implementing plans related to the recommendations of the Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency;
- Introducing innovative measures related to procurement and contracting policy; more measures will be ready for implementation in the spring of 2005;

- Developing a performance measurement framework;
- Evaluating the implementation of the Management Accountability Framework;
- Developing an action plan to improve our current risk-management and decision-making processes as part of the Integrated Risk Management initiative;
- Maintaining a rigorous audit and evaluation program; and
- Introducing the action plan *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence* to improve our response to the Expenditure Management System and the Management Accountability Framework.

To attain human resources objectives, the CF will:

- Develop and implement a review of the military HR system, through the HR System Transformation Project, which will:
 - examine how and where internal stakeholders are to exercise appropriate influence over military HR functions;
 - determine what program and service delivery responsibilities internal stakeholders should perform under ADM(HR-Mil) policy direction and oversight; and
 - address how to make the military human resources system work as an integrated and efficient system.

The way ahead for the project will be the development of a CF human resources management framework with functional direction authority for HR policy to be exercised by ADM(HR Mil), and with devolution of authority for HR program and service delivery to internal stakeholders, where appropriate.

- Integrate military HR planning into the SCIP, which sets out the high-level departmental plan for investment in defence capabilities for the next 15 years; and
- Implement an Individual Training and Education (IT&E¹²) costing model to facilitate the identification, tracking and reporting of costs related to managing and delivering military IT&E activities.

In response to the *Public Service Modernization Act*, Defence will implement civilian Human Resources Modernization in DND by:

- Developing a DND framework including principles, guidelines and processes and identifying and initiating co-development activities commencing summer 2004;
- Submitting to central agencies the Defence input on regulatory and policy development on labour relations by fall 2004 and on staffing by summer 2005;

¹² "IT&E" includes all instructional activities for CF members conducted to impart the skills, knowledge and attitudes required to: (a) perform assigned duties (i.e., training); and (b) exercise sound judgement and interpret information correctly (i.e., education).



- Developing DND policies and processes on labour relations by fall 2004 and on staffing by summer 2005;
- Designing a staffing delegation strategy and implementation plan by winter 2004;
- Training managers and HR advisors on new authorities and accountabilities and new departmental processes by summer 2005;
- Delivering an informal, integrated HR complaint resolution system that addresses all complaints at the lowest possible level by summer 2005;
- Focusing on the design and implementation of classification reform activity in collaboration with the unions; and
- Implementing, as of April 2004, the Contracting Policy Compliance and Contractual Oversight initiative to mitigate the risk of non-compliance with Treasury Board contracting policies and to ensure that Canadian taxpayers get value for their money.

Workforce diversity and inclusiveness

Defence continues to be proactive in promoting workforce diversity and inclusiveness through education, awareness and training, and the application of Human Rights and Employment Equity legislation via policies, programs and processes.

CF members

In recognition of labour market changes and to cultivate diversity in the CF, Defence has been working on the development of diversity recruitment initiatives to reach groups identified as “underrepresented.” Canadian Forces Recruiting Centres are now actively seeking CF members — both men and women — from all ethnic and cultural backgrounds to serve as recruiters. Inclusiveness and diversity are important themes in all CF recruiting materials, including websites, job information videos, posters and brochures.

Defence is working to ensure that the CF is in full compliance with the *Employment Equity Act* by September 2005. To this end, the CF will complete an Employment Systems Review of all CF policies, programs and processes in October 2004 to identify and eliminate barriers to fair employment of members of all designated groups. These activities indicate the importance of providing a supportive work environment, and demonstrate commitment and leadership in diversity while ensuring fair treatment for everyone. Also, the CF will consolidate the various elements of diversity, human rights and employment equity into a unified and comprehensive “*Leadership in a Diverse Environment*” package developed by the Canadian Defence Academy for inclusion at all levels of developmental training for CF members.

Defence civilians

DND will manage corporate civilian human resources programs and provide HR services in support of employment equity and implement the corporate Employment Equity Action Plan by March 2008. The Employment Equity Plan for the ADM(HR-Civilian) is found on-line at:
www.forces.gc.ca/hrciv/engraph_e.asp.



Representation targets for 2007–2008 are outlined by employment equity group in the table below.

EMPLOYMENT EQUITY GROUP	REPRESENTATION AS OF JUNE 30, 2003	REPRESENTATION TARGET FOR 2007–2008*
Women	6,913	7,938
People with disabilities	1,013	1,339
Aboriginal people	419	436
Members of visible minorities	710	1,200
Source: Employment Equity Database, June 30, 2003. * The new Labour Market Availability figures (derived from the 2001 Canada Census) are expected to change DND representation targets over the next four years.		

Joint military and civilian personnel initiatives

Official Languages Program

The Official Languages Strategic Plan is a critical milestone, and firm measures are in place to monitor progress against targets across the Defence portfolio. In June 2003, the Minister of National Defence informed the Standing Committee on Official Languages that Defence is committed to full implementation of the Official Languages Strategic Plan by 2006.

Key Official Languages goals and activities for Defence civilians are as follows:

- Ensure that all incumbents of EX positions meet the associated language requirements;
- Provide second language training and second language evaluation as required for professional development as well as to meet statutory requirements; and
- Include Official Languages obligations in the Performance Management Agreements for senior management.

These initiatives will be enhanced further by maintaining our proactive language training approach to improve our bilingual capacity. Defence will accomplish this by pursuing the implementation of the Official Languages Strategic Plan, and increasing funding for both translation services and bilingualism training. For additional information on the Directorate of Official Languages visit: http://hr.d-ndhq.dnd.ca/Dol/Engraph/home_e.asp?cat=home

The Defence Ethics Program

The Defence Ethics Program provides everyone at Defence with a framework that supports ethical decision-making and behaviour. The program's ultimate objective is to maintain an ethical Defence culture and promote an ethical work environment where people choose to do the right thing, and it is a key factor in the successful adoption of the Public Service Code of Ethics in the Department. A website provides information, tools, dialogue opportunities, a knowledge exchange network, products and practices to help CF members and Defence civilians make the right ethical decisions.

Defence is fully involved in activities to support the government commitment to ethical conduct, including efforts to strengthen the Defence Ethics Program. Examples of these activities include: Focus on Ethics: a Defence-wide event to identify and mitigate ethical risks and promote dialogue in the workplace, and the analysis of the results of a recent departmental ethics survey that will form the basis



for internal Implementation Plans to establish the course for the next cycle of the Defence Ethics Program.

Guidance on best practices for conflict resolution and the application of values and ethics in the workplace are available from the Ombudsman's Office.

Resource management

Management Accountability Framework

Defence is moving from the Modern Management in Defence concept toward the Management Accountability Framework (MAF). Defence supports management excellence, a commitment articulated in its corporate priorities. Supporting the implementation of the MAF, the Deputy Minister has identified four MAF elements for focus in fiscal 2004–2005:

- **Governance and Strategic Direction**, specifically:
 - Contributing to the International Policy Review and carryout a Defence Policy Review;
 - refining strategic outcomes, and
 - developing the corporate performance management framework;
- **Stewardship**, specifically:
 - improving controls in contract administration, and
 - developing an integrated risk management framework;
- **Accountability**, specifically:
 - improving compliance with financial authorities and delegations; and
- **Results and Performance**, specifically:
 - seeking a practical approach to refining Defence program activity architecture, and
 - linking it to strategic outcomes.

Strengthening accountability and comptrollership in Defence

The implementation of the new action plan *Strengthening Accountability and Comptrollership in National Defence* will improve our response to the Expenditure Management System and the MAF. This action plan will be in place for fiscal 2004–2005. Its framework will contain three fundamental elements:

- **Back to Basics**, to ensure compliance with accountability and control frameworks such as the *Financial Administration Act*;
- **Values and Ethics**, to reinforce the Public Service Values and Ethics Code, particularly with regard to prudence and probity; and
- **Value for Money**, to focus on performance measurement, reporting, an upgraded financial system, modern strategies and policies, and pay and pension systems.



In support of this action plan, by summer 2005 Defence will implement financial models to support decisions on prioritization and resource allocation by upgrading the current system with an interactive departmental costing model and by enhancing financial modeling with a new software application.

We are also implementing financial tools required to enhance departmental decision-making, reporting and administration in the fields of pensions, pay, and risk-management. By March 2005, Defence will review and recommend risk-management and decision-making tools for managers in the Groups and Environmental Commands. By fall 2005, the Canadian Forces Pension Administration System Upgrade will be implemented, and the Canadian Forces Pay System Project will be completed by March 2008.

We are also studying ways to revitalize the comptrollership community, including establishing a financial training and development framework to meet comptrollership needs in fiscal 2004–2005; implementing competency-based management for military finance specialists to reduce the staffing shortfalls in fiscal 2004–2005; and integrating financial information in the Defence performance management framework by summer 2005.

In particular, a training shortfall has been identified with respect to the responsibilities and accountabilities of Defence resource managers, especially those exercising signing authority under section 32 and section 34 of the *Financial Administration Act*. This shortfall is being addressed through a departmental action plan: effective immediately, all new resource managers will receive formal certification training before their signing authority is developed, and all current resource managers must complete their certification training by summer 2004.

Resource and financial management information from fiscal 2004–2005 to fiscal 2006–2007 is detailed in Section 3 of this report.

Performance measurement

Performance measurement will continue to be a Defence priority in the coming year, and Defence will continue work on a comprehensive Strategic Performance Management Program to help meet its objectives. The Balanced Scorecard strategic approach to management still works as an instrument of measuring progress at Defence. Using the Balanced Scorecard technique, the Departmental Strategy Map has been updated to reflect current Defence priorities and support decision-making by senior leaders.

The development of an Enterprise System for data aggregation from senior management is still the highest priority for the future. With continued growth and development, performance measurement will be able to provide information to assist senior leaders in the allocation of resources, management of the Department and, ultimately, achieving Defence objectives. Also, a robust performance measurement system will help produce the information required for reporting under the new Management, Resources, Results Structure being implemented by the government.

Audit and evaluation

Evaluation and Internal Audit in Defence continue to produce high-profile products that support decision-making and accountability. This work is guided by a risk-based plan that shows the links between priorities and strategies. This plan is approved and monitored by the Departmental Audit and Evaluation Committee, which is chaired by the Deputy Minister and Chief of the Defence Staff. Its unclassified completed reports can be found at http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/reports_e.htm.



Audit

Recently completed assurance work by internal audit has addressed annual expenditures of more than \$5 billion per year in the military pay and local operating budgets. This work, along with a series of focused reviews and analyses of contracting, has emphasized the importance of strengthened comptrollership, including accelerated transition to technology-intensive controls. A comprehensive report has also been finalized on risk management at Defence. Typical upcoming reports deal with the CF Health Information System, the Materiel Acquisition and Support Information System, and the Cormorant acquisition.

As a result of the 2004–2005 business planning process, the Deputy Minister and Chief of the Defence Staff have directed a major budget increase for the internal audit function that will be phased in over the next three years.

Evaluation

Evaluation has assisted in the design of results-based management and accountability frameworks, including one for the Defence Security Program. Examples of subjects for which evaluation reports will be finalized in 2004–2005 include CF Vanguard Readiness and Sustainment, the Defence Industrial Strategy, Individual Training and Education, and components of the Ammunition Program. The Deputy Minister recently approved the appointment of an Executive Director of Evaluation Operations to assist the dedicated leaders of the evaluation function.

The Chief of Review Services maintains a Special Examinations and Inquiries section to perform forensic audits and investigate allegations of wrongdoing. Certain inputs to this function will be identified through the Chief of Review Services, who is also the senior officer responsible for the Disclosure Program.

The Chief of Review Services is the formal point of contact with the Office of the Auditor General for the purposes of co-ordination and liaison.

Planned results

Defence will produce and implement corporate policies and strategies to achieve broad government objectives, manage departmental activities, and provide defence and security advice.

Performance Measurement criteria for this capability program include: meeting domestic and international obligations; meeting budget and resource allocation goals; providing appropriate governance and management mechanisms; meeting mandated program requirements; and meeting environmental stewardship requirements. A noticeable change from previous years is the effort to concentrate resources on high-priority initiatives, a departmental approach to meeting our resource needs and complying with the government-wide focus on effective resource management.

Performance on planned results will be monitored through the departmental Performance Measurement Process.



Resources

CORPORATE POLICY AND STRATEGY: TOTAL SPENDING NET OF REVENUES					
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Departmental Spending	484,420	437,432	469,503	470,388	471,709
Capital Spending (included in Departmental Spending)	40,051	39,877	45,495	43,812	44,825
Human Resources - Military FTEs	959	959	948	948	948
Human Resources - Civilian FTEs	1,693	1,474	1,416	1,416	1,416

Note:

As part of the Government's restructuring of Departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.



Selected Defence Portfolio Organization: The National Search and Rescue Secretariat and The National Search and Rescue Program

Mandate, accountability and partners

The National Search and Rescue Secretariat (NSS) was established in 1986 to provide leadership to the National Search and Rescue Program through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR). The NSS reports directly to the lead minister for Search and Rescue (LMSAR), the Minister of National Defence.

The NSS is accountable to the Minister through ICSAR for the development, co-ordination, analysis and review of federal search and rescue (SAR) program policies, plans and specific components and activities. In addition, the NSS provides leadership in enhancing co-ordination between provincial, territorial, and federal SAR programs, as well as providing program level advice and information to the LMSAR.

The Secretariat is responsible for the central co-ordination, leadership and reporting on the National SAR Program, which is delivered in Canada's area of responsibility of more than 15 million square kilometres. Six federal departments and agencies are responsible with the provincial and territorial governments for delivering the operational program in partnership with a large number of formal and informal organizations, including police forces, safety organizations, non-governmental organizations, private businesses and volunteers. The federal departments and agencies are:

Environment Canada (Meteorological Service of Canada) – www.ec.gc.ca/

Environment Canada (Parks Canada) – www.pc.gc.ca/default_flash.html

Department of Fisheries and Oceans (Canadian Coast Guard) – www.dfo-mpo.gc.ca

Department of National Defence (Canadian Forces) – www.dnd.ca

Royal Canadian Mounted Police (Public Safety and Emergency Preparedness) – www.rcmp-grc.gc.ca

Transport Canada – www.tc.gc.ca

New directions

Since 2001, the NSS has worked with ICSAR partners to make major improvements in planning, management and reporting on the National SAR Program. The key building blocks are now in place, including an improved accountability structure and new Annual Program Plan, Annual Report and Strategic Directions documents. The Minister has approved both this improved management framework and the report on the completion of the Strategic Transition Initiative Project in September 2003.

Challenges and risks

The major challenge during fiscal year 2004–2005 will be in the implementation of the improved National SAR Program Management Framework: specifically, addressing major program issues, refining performance measures, and developing information sources further to support SAR planning and reporting. The success of the NSS in encouraging the development of an integrated, seamless SAR



system depends on the willingness and capability of ICSAR and other partners to support NSS-led initiatives, and to collaborate and compromise in the interest of improving the SAR program.

Plans and priorities

The National SAR Program

The plans and priorities for the National SAR Program are established in accordance with the strategies and guidance in the ICSAR-approved SAR Strategic Directions Paper and Annual SAR Program Plan and are available at: www.nss.gc.ca. For 2004–2005, the following have been identified as priorities:

- **Seamless Search and Rescue** by improving interoperability and the quality and availability of data, and by making better use of telecommunications and new helicopters;
- **The North** by improving weather monitoring, communications and SAR infrastructure to reflect increased air traffic and new national parks;
- **Marine SAR** by ensuring that SAR plans reflect the increased passenger ship, tour boat, small craft and kayak traffic; and increased fishing and offshore oil and gas activities.

NSS Planned Activities

The NSS activity priorities derive from the organization's mandate and the SAR program priorities. Performance for 2004–2005 will be measured against achievement in the following planned activities, listed under the six NSS key accountability areas:

- **Program Policy**
 - Researching, analyzing, providing advice on and resolving SAR program and policy issues
- **Program Plans**
 - Leading the annual federal SAR planning and reporting process;
 - Producing a Strategic Directions document, an Annual Program Plan and an Annual Report; and
 - Co-ordinating the planning and evaluation of multi-jurisdictional exercises.
- **Program Activities, such as:**
 - Providing effective, efficient leadership and administration of ICSAR and its sub-committees;
 - Facilitating collaboration among all SAR partners and stakeholders through the SARSCENE Workshop, the SAR Achievement Awards and the NSS website;
 - Developing a Results-Based Management Accountability Framework (RMAF) and a Risk-Based Audit Framework (RBAF) for the federal SAR program;
 - Effectively managing the \$8.1 million New SAR Initiatives Fund (NIF); and
 - Conducting an evaluation of the NIF Program.
- **Advice to the Lead Minister**
 - Advising LMSAR on SAR program issues and recommended responses.
- **Co-ordination with Provinces and Territories**



- Improving overall co-ordination with provincial and territorial SAR partners, a task that involves:
 - ❖ Participating in, and providing Secretariat services to, the Ground Search and Rescue Council;
 - ❖ Supporting provinces and territories in the development of common approaches to national ground SAR training; and
 - ❖ Encouraging provincial and territorial participation in a co-ordinated Canadian SAR planning process and management framework.
- **Effective, Efficient and Healthy NSS Organization**
 - Improving human resource management, teamwork and internal communications; and
 - Providing efficient, effective administration services to meet NSS management needs.

SAR Program Management Framework

The newly approved SAR Program Management Framework is intended to meet the key objectives of Treasury Board Secretariat guidelines on comptrollership in the areas of integrated performance information, collective risk management, and appropriate control mechanisms. With the key building blocks of the framework agreed upon by the program partners, work in the coming year will focus on the development of risk-based management and accountability frameworks for the program, and on refining performance measures.

Resource overview

The following tables indicate the financial and personnel resources that each federal partner dedicates to the National SAR Program. These resources are included in each department's RPP and are presented here as collective resource information on the horizontal SAR Program.

Personnel requirements — SAR (FTEs)

	ACTUAL 2003–04	PLANNED 2004–05	PLANNED 2005–06	PLANNED 2006–07
National Search and Rescue Secretariat	21.5	22	22	22
Environment Canada	14	14	14	14
Department of Fisheries and Oceans*	N/A	N/A	N/A	N/A
Department of National Defence**	781	624	620	620
Parks Canada	64	64	64	64
Royal Canadian Mounted Police*	N/A	N/A	N/A	N/A
Transport Canada	7	7	7	7
Total	887.5	731	727	727

Source: National Search and Rescue Secretariat

Note: *Precise FTE information is not available for DFO or the RCMP because their personnel are multi tasked.

**The drop in FTEs from FY 2003–2004 to FY 2004–2005 reflects the deletion of aircraft maintenance positions at 413 Squadron and 424 Squadron following the contracting out of maintenance of the Cormorant helicopter, and higher than average Search and Rescue (SAR) activity levels in 2003–2004.

Search and Rescue Program costs by participating department

(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
National Search and Rescue Secretariat	11,269	10,856	10,755	10,720
Environment Canada	1,600	1,600	1,600	1,600
Department of Fisheries and Oceans*	93,393	—	—	—
Department of National Defence**	161,589	149,357	136,744	130,532
Parks Canada	4,929	4,929	4,929	4,929
Royal Canadian Mounted Police***	—	—	—	—
Transport Canada	985	1,000	1,000	1,000
Total	273,765	167,742	155,028	148,781

Source: National Search and Rescue Secretariat

Notes: *DFO operating and maintenance amounts to \$88,701,000; Grants and contributions are \$4,692,000. Planned spending figures for 2004 to 2007 are not available at this time due to the creation of the Canadian Coast Guard as a Special Operating Agency.

** Amounts for Fixed Wing Search and Rescue (SAR) are not included as funding approval is in progress. Decreases in the planning years reflect the Close out of the Cormorant project.

***Information not available

National Search and Rescue Secretariat

RESOURCES				
FINANCIAL BY FISCAL YEAR				
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Vote 1 - Salary and Personnel	1,376	1,509	1,447	1,403
Vote 1 - Operating and Maintenance	856	937	898	907
Sub-total Vote 1	\$ 2,232	\$ 2,446	\$ 2,345	\$ 2,310
Vote 5 - Capital	7,352	8,195	8,195	8,195
Vote 10 - Grants and Contributions	1,685	215	215	215
Grand total	\$ 11,269	\$ 10,856	\$ 10,755	\$ 10,720

Source: National Search and Rescue Secretariat and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note:

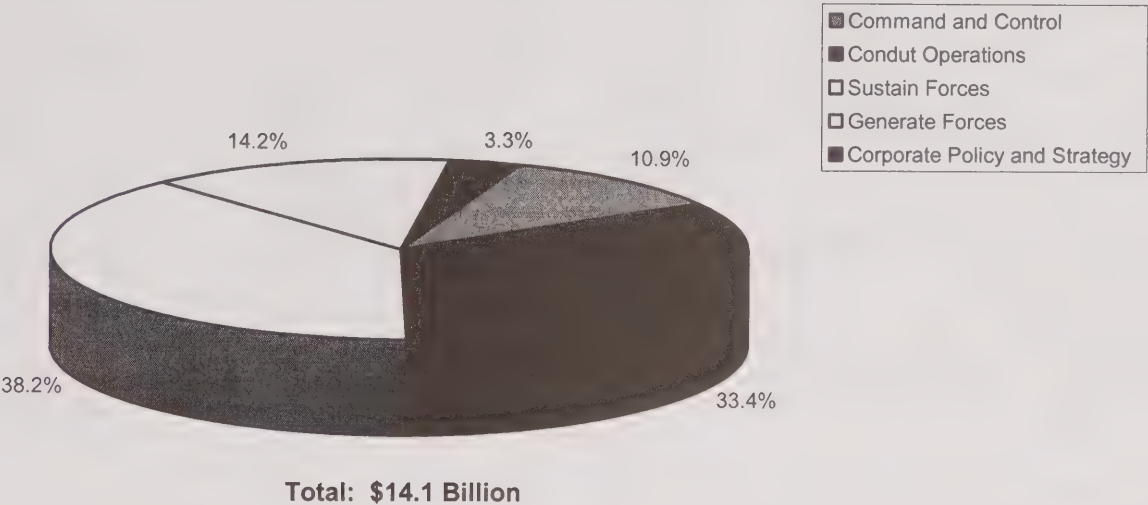
- Baseline Capital of \$8,195K includes \$8.1M New Search and Rescue initiative Fund (SAR-NIF) and \$95K National Search and Rescue Secretariat (NSS) Capital.
- Baseline Grants and Contributions of \$215K includes Canada's share of the costs for the "Cosmicheskaya Sistyema Poiska Avaryynich Sudov: -"Search and Rescue Satellite-Aided Tracking" (COSPAS-SARSAT) Secretariat.
- FY 03/04 Grants and Contributions increased by \$1,467K to reflect New Initiatives Fund (NIF) contributions to provinces and territories.

For more information, visit the NSS website at: www.nss.gc.ca

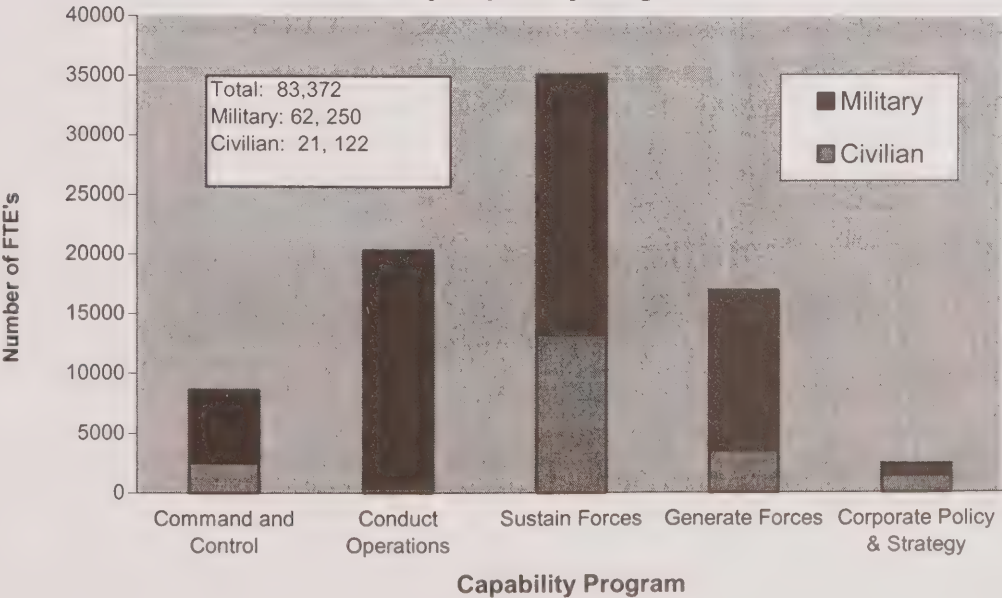


Section 3: Financial and Departmental Overview
Resource Overview

Net Planned Spending for FY 2004-05, by Capability Program



Planned Military and Civilian FTE's for FY 2004-05,
by Capability Program





Departmental Planned Spending

(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003-04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Command and Control	1,441,414	1,441,414	1,461,954	1,482,159	1,504,008
Conduct Operations	4,758,154	4,641,482	4,235,516	4,279,921	4,362,657
Sustain Forces	4,976,349	4,976,349	5,377,157	5,420,844	5,506,673
Generate Forces	1,952,881	1,952,881	2,166,099	2,179,748	2,207,203
Corporate Policy and Strategy	490,272	443,284	468,451	475,827	477,150
Budgetary Main Estimates (gross)	13,619,070	13,455,410	13,709,177	13,838,499	14,057,691
Less: Respendable revenue	(433,455)	(433,455)	(421,661)	(425,827)	(434,844)
Total Main Estimates/Spending	13,185,615	13,021,955	13,287,516	13,412,672	13,622,847
Adjustments:					
Addressing Foreign Overfishing Outside Canada's 220 Mile Zone			2,000		
Invest in Real Property			2,778		
Compensation – Medical and Dental Officers			7,120	3,560	3,560
Lawful Access				15,700	15,700
Marine Security - HFSWR			1,142	19,353	14,527
Ex-Gratia Payments to Veterans Involved in Chemical Warfare Testing			28,400	10,350	10,350
Contaminated Sites Cleanup			23,096	17,436	22,517
Operation Altair – Budget 2004			20,000		
Provision for Haiti Mission – Budget 2004			50,000		
Provision for Repair and Overhaul of Equipment after Operation Athena – Budget 2004			60,000		
Extension of Operation Athena Post August 2004 – Budget 2004			115,000	55,000	
National Security Policy			46,500	70,500	82,000
Carry Forward from 2003-04			418,000		
Total Adjustments			774,036	191,899	148,654
Net Planned Spending	13,185,615	13,021,955	14,061,552	13,604,571	13,771,501
Less: Non-Respendable revenue	(16,538)	(16,538)	(10,723)	(10,916)	(10,882)
Plus: Cost of services without charge	486,669	483,885	495,167	494,156	494,054
Net Cost of Program	13,655,746	13,489,302	14,545,996	14,087,811	14,254,673
Full Time Equivalents (Military and Civilian)	84,171	83,952	83,372	83,572	83,572

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note:

As part of the Government's restructuring of Departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.

**Table 1: Summary of Capital Spending by Capability Program**

DEFENCE SERVICES PROGRAM (\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003-04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003-04	PLANNED SPENDING 2004-05	PLANNED SPENDING 2005-06	PLANNED SPENDING 2006-07
Command and Control	318,655	318,655	500,550	489,149	491,828
Conduct Operations	968,796	968,796	980,842	901,533	920,377
Sustain Forces	494,605	494,605	721,539	693,727	709,570
Generate Forces	122,096	122,096	173,691	164,546	168,303
Corporate Policy and Strategy	40,051	39,877	45,495	43,812	44,825
Total	1,944,203	1,944,029	2,422,177	2,292,767	2,334,903

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note:

As part of the Government's restructuring of departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.

Table 2a: Details on Project Spending — Capital Equipment Program (\$ Thousands)

Projects are listed in Table 2a if they are either: likely to cost more than \$30 million, the approval authority granted to DND by the Treasury Board; or projects of particularly high risk, whatever the costs involved. All major capital equipment projects are counted as part of the Generate Forces capability program but, to clarify what they generate, the list of projects has been divided according to the capability program supported. For fiscal year 2004–2005, planned spending on **major** capital equipment projects represents **88%** of total planned spending on capital equipment.

PROJECT NUMBER	CAPABILITY PROGRAM	PROJECT PHASE	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST	ACTUAL SPENDING TO MARCH 31, 2004	PLANNED SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	FUTURE YEARS SPENDING REQUIREMENTS
	Command And Control							
180	CF-18 Multi-purpose Display Group Project	Implementation	98,760	52,351	7,403	4,600	27,959	6,447
192	Data Management System	Implementation	219,851	-	26,707	30,360	55,527	107,257
273	CF-18 Advanced Multi-role Infrared Sensor	Implementation	186,060	-	90	24,988	55,002	105,980
276	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition & Reconnaissance	Definition	46,444	6,230	19,271	15,844	4,015	1,084
295	Aurora Communication Management System Replacement	Implementation	89,745	36,339	20,677	15,968	13,442	3,319
317	Aurora Electro-optical System Replacement	Implementation	46,924	33,544	7,498	5,436	446	-
423	Aurora - Electronic Support Measures Replacements	Implementation	177,408	50,475	32,741	35,578	21,580	37,034
428	Aurora - Imaging Radar Acquisition	Implementation	255,120	20,358	56,874	51,358	49,928	76,602
1574	Tactical Command, Control & Communication System	Implementation	1,927,700	1,854,892	48,833	23,975	-	-
1656	Land Forces Command System	Implementation	178,314	167,591	8,723	2,000	-	-
2066	EW - Land TAC EW Improvement	Close out	75,502	74,889	613	-	-	-
2370	CC - 130 Avionics Upgrade	Close out	96,176	90,718	5,458	-	-	-
2371	Advanced Navigation and Precision Approach Phase II	Implementation	98,563	44,652	15,540	13,115	9,824	15,432
2469	Canadian Forces Command System	Implementation	51,713	42,718	8,995	-	-	-
2526	Region/Sector Air Operations Centre	Implementation	134,668	64,220	31,132	21,551	685	17,080
2660	8 Air Communication & Control System	Implementation	46,528	44,509	2,019	-	-	-



PROJECT NUMBER	CAPABILITY PROGRAM	PROJECT PHASE	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST	ACTUAL SPENDING TO MARCH 31, 2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006	PLANNED SPENDING 2006-2007	FUTURE YEARS SPENDING REQUIREMENTS
2683	Position Determination & Navigation System	Close out	73,371	68,928	4,443	-	-	-
2783	Identification Friend or Foe Mode S/5	Implementation	38,176	-	4,604	7,885	9,528	16,159
2803	Protected Military Satellite Communication	Implementation	551,665	145,223	82,384	62,383	50,259	211,416
3667	Surveillance of Space	Implementation	95,449	3,837	4,221	2,126	5,882	79,383
	Command and Control Subtotal		4,488,137	2,801,474	388,226	317,167	304,077	677,193
	Conduct Operations							
58	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension	Implementation	232,700	51,523	12,616	13,710	51,088	103,763
86	Operational Flight Program	Implementation	111,519	8,312	19,290	20,553	19,254	44,110
562	COY Area Suppression Weapon	Definition	87,712	-	2,231	2,445	28,916	54,120
583	CF18 - Engineering Change Proposal 583	Implementation	1,009,328	665,235	80,691	85,886	31,696	145,820
629	Monocular Night Vision Goggles & Aim Laser	Implementation	35,893	-	22,751	5,711	5,711	1,720
731	Mobile Gun System (B)	Definition	157,652	-	5,519	39,453	112,680	-
1399	North American Air Defence Modernization	Close out	1,054,753	1,054,227	526	-	-	-
1487	Canadian Towed Array Sonar System	Close out	121,019	120,620	399	-	-	-
1495	Canadian Patrol Frigate	Close out	8,957,300	8,898,900	10,000	32,238	-	16,162
1686	CF18 - Advanced Air to Air Weapon - Short Range (B)	Preliminary approval	165,435	3,038	3,875	6,127	16,128	136,267
1700	DDH - 280 Tribal Class Update and Modification Program	Close out	1,382,548	1,381,148	900	500	-	-
2211	CC130 - Hercules Tactical Transport	Close out	350,214	350,088	126	-	-	-
2320	Military Automated Air Traffic System	Implementation	169,208	121,264	25,370	14,714	7,860	-
2349	Light Utility Vehicle Wheeled	Implementation	225,669	49,830	144,411	24,100	1,855	5,473
2517	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopters	Implementation	1,096,535	1,059,471	10,346	16,500	6,815	3,403

PROJECT NUMBER	CAPABILITY PROGRAM	PROJECT PHASE	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST	ACTUAL SPENDING TO MARCH 31, 2004	PLANNED SPENDING 2004–2005	PLANNED SPENDING 2005–2006	PLANNED SPENDING 2006–2007	FUTURE YEARS SPENDING REQUIREMENTS
2549	Submarine Capability Life Extension	Implementation	868,422	555,631	70,810	79,069	69,606	93,306
2618	CC130 – Hercules Replacement	Close out	107,756	106,776	980	-	-	-
2619	Air Combat Manoeuvring Instrumentation System	Implementation	33,290	28,969	3,084	1,131	106	-
2622	Active Phased Array Radar	Close out	52,734	50,560	2,174	-	-	-
2625	Vehicles - Lynx Replacement Project	Close out	880,381	868,598	11,783	-	-	-
2637	Armoured Personnel Carriers	Implementation	2,219,890	1,834,544	136,079	137,203	112,064	-
2640	Evolved Sea Sparrow Missiles	Implementation	514,200	250,998	114,043	140,000	9,159	-
2650	Leopard Thermal Sight	Close out	132,698	132,498	200	-	-	-
2657	CC150 Strategic Air-to-Air Refuelling	Implementation	107,676	34,764	65,040	7,872	-	-
2664	Advanced electro Optic Sensor	Close out	37,667	32,020	5,647	-	-	-
2678	Canadian Search and Rescue Helicopter	Implementation	774,540	742,190	23,482	8,618	250	-
2680	Maritime Helicopter Project	Definition	104,955	48,799	13,464	12,390	3,192	27,110
2684	Improved Landmine Detection Capability	Close out	32,526	30,297	751	1,478	-	-
2731	Armoured Personnel Carriers Life Extension	Implementation	328,479	264,597	46,945	15,989	948	-
2754	CF-18 Advanced Air-to-Air Weapon - Medium Range	Implementation	138,489	20,096	23,885	37,987	24,085	32,436
	Conduct Operations Subtotal		21,491,188	18,764,993	857,418	703,674	501,413	663,690
	Sustain Forces							
405	Canadian Aerospace Synthetic Environment	Implementation	38,599	1,450	8,524	2,960	9,323	16,342
439	Allied Vaccine Development Project	Implementation	35,031	16,944	6,836	3,866	3,987	3,398
451	Primrose Lake Evaluation Range TSPI System	Implementation	63,150	1	5,106	26,286	25,956	5,801
480	Integrated Clothing Ensemble	Implementation	36,728	10,128	21,906	4,694	-	-
1947	Canadian Forces Supply System Upgrade	Close out	304,063	297,979	3,405	614	-	2,065

PROJECT NUMBER	CAPABILITY PROGRAM	PROJECT PHASE	CURRENT ESTIMATED TOTAL COST	ACTUAL SPENDING TO MARCH 31, 2004	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-2006	PLANNED SPENDING 2006-2007	FUTURE YEARS SPENDING REQUIREMENTS
2272	Material Acquisition and Support Information System	Implementation	179,928	134,471	20,979	5,995	-	18,483
2400	Defence Integrated Human Resource System	Implementation	98,303	55,820	20,767	13,371	8,345	-
2400	Defence Integrated Human Resource System (B)	Preliminary Approval	29,766	-	22,092	7,674	-	-
2475	Defence Message Handling System	Implementation	138,421	69,786	25,867	7,566	1,799	33,403
2535	Classified Electronic Key Management System	Close out	34,684	33,394	1,290	-	-	-
2536	Role Three Health Support	Implementation	40,434	29,295	8,171	2,158	-	810
2573	Maritime Environmental Protection Project	Implementation	55,507	10,555	4,227	3,366	1,470	35,889
2796	YAG 300 Training Vessel Replacement	Implementation	70,311	102	5,807	5,791	22,357	36,254
XXXX	Clothe The Soldier (Omnibus Project)	Implementation	274,506	180,206	39,400	51,200	3,700	-
	Sustain Forces Subtotal		1,399,431	840,131	194,377	135,541	76,937	152,445
	Generate Forces							
113	Advanced Distributed Combat Training System	Implementation	187,741	2,366	113,109	29,494	16,250	26,522
410	Aurora - Flight Deck Simulator	Implementation	39,885	20,735	14,160	4,990	-	-
536	Aurora - Operator Mission Simulator	Implementation	44,633	6,273	9,557	17,362	5,486	5,955
641	CEMS Advanced Crew Ensemble (B)	Definition	899	-	741	158	-	-
2058	Weapons Effect Simulator	Implementation	113,712	30,309	26,035	47,336	4,924	5,108
2237	Naval Combat Operator Trainer	Implementation	39,585	39,410	175	-	-	-
	Generate Forces Subtotal		426,455	99,093	163,777	99,340	26,660	37,585
	All Capabilities Total		27,805,211	22,505,691	1,603,798	1,255,722	909,087	1,530,913

**Table 2b: Capital Construction Program — Spending over \$60 million (\$ Thousands)**

Projects are listed in Table 2b if they are either: likely to cost more than \$60 million, the approval authority granted to DND by the Treasury Board; or projects of particularly high risk, whatever the costs involved. All major capital construction projects fall under the Sustain Forces capability program. For fiscal year 2004–2005, planned spending on **major** capital construction projects represents **10.3%** of **total** planned spending on capital construction projects.

IN SUPPORT OF SUSTAIN FORCES CAPABILITY PROGRAM	CURRENT ESTIMATED COST	ACTUAL 2003-04	PLANNED SPENDING 2004-2005	PLANNED SPENDING 2005-06	PLANNED SPENDING 2006-07	FUTURE YEARS REQUIREMENTS
British Columbia						
Replace "B" Jetty (PPA) (PD)	70,950 (I)	480 (S)	0	1,000 (I)	3,400(I)	66,190 (I)
Replace "A" Jetty (PPA) (PD)	85,000 (I)	0	0	250 (S)	0	84,750 (I)
FMF Cape Breton (EPA) (PI)	88,260 (S)	15,410 (S)	18,100 (S)	16,550(S)	6,150(S)	0
Colwood Refueling Facility (EPA) (PI)	60,500 (S)	13,220 (S)	1,070 (S)	0	0	0
New Brunswick						
RTA Sedimentation Remediation (Gagetown) (PPA) (PD)	108,110 (I)	490 (S)	6,290 (I)	6,290 (I)	6,290 (I)	94,610 (I)
Québec						
Infrastructure Modernization (DRDC Valcartier) (PPA) (PD)	99,910 (I)	0	0	0	0	99,910 (I)
Various Sites						
Health Services Facility Recap (PPA) (PD) (PI)	164,000 (I)	4,860 (S)	8,570 (I)	10,560 (I)	8,250 (I)	131,760 (I)
Total	676,730	34,460	34,030	34,650	24,090	477,220

Source: Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment)

Legend: I = Indicative Estimate S = Substantive Estimate
 PPA = Preliminary Project Approval EPA = Effective Project Approval
 PD = Project Definition PI = Project Implementation

For additional information on Federal Real Property and Federal Immovables Act visit:
<http://laws.justice.gc.ca/en/F-8.4/text.html>

Table 3: Status Report on Major Crown Projects

The status report on Major Crown Equipment Projects is available on line at:
http://vcds-dev.ottawa-hull.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp_e.asp


Table 4: Summary of Transfer Payments

(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003-04	ACTUAL SPENDING WITHOUT OCIPEP 2003-04	PLANNED SPENDING 2004-05	PLANNED SPENDING 2005-06	PLANNED SPENDING 2006-07
Grants					
Sustain Forces	88	88	100	100	100
Generate Forces	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147
Corporate Policy and Strategy	2,868	2,828	2,952	2,952	952
Sub-total Grants	4,103	4,063	4,199	4,199	2,199
Contributions					
Conduct Operations	120,667	3,995	2,837	3,008	3,286
Sustain Forces	10,908	10,908	19,950	20,450	21,450
Generate Forces	5,000	5,000	2,000	2,000	2,000
Corporate Policy and Strategy	149,541	140,280	168,190	167,886	167,897
Sub-total Contributions	286,116	160,183	192,977	193,344	194,633
Total Grants and Contributions	290,219	164,246	197,176	197,543	196,832

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: As part of the Government's restructuring of departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.

Table 5: Details on Transfer Payment Programs

The information in this table is provided in accordance with paragraph 7.4.5 of the policy on transfer payments released on June 1, 2000, which states that the Report on Plans and Priorities must include additional information on Grants, Contributions and Other Transfer Payments that receive funding in excess of \$5 million. Transfer payments over \$5 million represent about 90.9% of the transfer payments at National Defence. The breakdown and distribution are illustrated below. Detailed information about transfer payments is available at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/ddm/rpp/rpp04-05/transpay_e.asp

TRANSFER PAYMENTS OVER \$5 MILLION: BREAKDOWN			
DESCRIPTION OF TRANSFER PAYMENT (000's)	IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAM	TYPE OF TRANSFER PAYMENT	MAIN ESTIMATES 2004-2005
Supplementary Retirement Benefit Act (SRBA) Payments	Sustain Forces	Statutories	12,000
Contribution to Provinces and Municipalities for Capital Assistance Projects (CAP)	Sustain Forces	Contributions	5,450
NATO Airborne Early Warning Mid Term Modernization Program	Corporate Policy and Strategy	Contributions	25,000
NATO Military Budget	Corporate Policy and Strategy	Contributions	88,500
NATO Security Investment Program	Corporate Policy and Strategy	Contributions	46,500
Subtotal Transfer Payment over \$5 million			177,450
Total Transfer Payment			195,176

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)



Table 6: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue, by Capability Program

(\$000's)	ACTUAL REVENUE 2003-04	ACTUAL REVENUE Without OCIPEP 2003-04	PLANNED REVENUE 2004-05	PLANNED REVENUE 2005-06	PLANNED REVENUE 2006-07
Respendable Revenue					
Command and Control	347	347	3,893	3,957	3,967
Conduct Operations	1,517	1,517	1,830	1,863	1,896
Sustain Forces	179,927	179,927	165,506	168,487	170,239
Generate Forces	245,812	245,812	244,539	246,081	253,301
Corporate Policy and Strategy	5,852	5,852	5,893	5,439	5,441
Total Respendable Revenue	433,455	433,455	421,661	425,827	434,844
Non-Respendable Revenue Defence Services Program					
Corporate Policy and Strategy	16,538	16,538	10,723	10,916	10,882
Total Non-Respendable Revenue	16,538	16,538	10,723	10,916	10,882
Total Respendable Revenue and Non- respendable Revenue	449,993	449,993	432,384	436,743	445,726

Source: Assistant Deputy Minister (Finance & Corporate Services)

Note: As part of the Government's restructuring of departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness. Figures depicting actual spending for 2003-04 are presented both including and excluding OCIPEP.

Table 7: Net Costs of the Program for the Estimates Year

(\$000's)	DEFENCE SERVICES PROGRAM FY 2004-05
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	14,061,552
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	58,904
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	423,439
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	10,260
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	2,564
Subtotal	14,556,719
Less: Non-respendable Revenue	10,723
2004-2005 Net cost of Program	14,545,996

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: As part of the Government's restructuring of departments announced December 12, 2003, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP) was transferred from National Defence to the new Department of Public Safety and Emergency Preparedness.

**Table 8: Loans, Investments and Advances**

(\$ 000'S)	ACTUAL SPENDING 2003-04	PLANNED SPENDING 2004-05	PLANNED SPENDING 2005-06	PLANNED SPENDING 2006-07
NATO Damage Claims ^(Note 1)				
(1) Payments and charges	75	40	40	30
(2) Receipts and other credits	68	30	30	23
Subtotal	7	10	10	8
Imprest Accounts, Standing Advances and Authorized Loans ^(Note 2)				
(1) Payments and charges	23,616	405,000	410,000	415,000
(2) Receipts and other credits	21,020	385,000	390,000	395,000
Subtotal	2,595	20,000	20,000	20,000
Canadian Forces Housing Projects ^(Note 3)				
(1) Payments and charges	498	0	0	0
(2) Receipts and other credits	414	287	48	0
Subtotal	83	(287)	(48)	0
Total	2,686	19,723	19,962	20,008

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Due to rounding figures may not add up to totals shown.

Note 1: Article VIII of the NATO Status of Forces Agreement signed April 4, 1949, as amended, deals with claims for damages to third parties arising from accidents involving a member of a visiting force. This account is charged with the amount recoverable from other states, for claims for damages that took place in Canada, and is credited with recoveries.

Note 2: This account was established for the purpose of financing: (a) public funds imprest accounts and public funds advance accounts; (b) standing advances; (c) authorized loans and advances to employees posted abroad; and (d) authorized recoverable advances to establish military messes and canteens. The total amount authorized to be outstanding at any time is \$120,000,000 as last amended by National Defence Vote L11b, Appropriation Act No. 4, 2001-2002.

Note 3: Advances have been made to the Canada Mortgage and Housing Corporation, in respect of loans arranged by the Corporation for housing projects for occupancy by members of the Canadian Forces.

Table 9: Alternative Service Delivery

Details on ASD can be found at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp04-05.asd_e.asp

**Planned Full-Time Equivalents (FTEs)****Table 10: Personnel Requirements — Civilian**

CAPABILITY PROGRAMS	ACTUAL 2002–03	2003-04			PLANNED 2004–05	PLANNED 2005–06	PLANNED 2006–07
		Actual	Transferred to PSEPC*	Actual Without OCIPEP			
Command and Control	2,281	2,583	0	2,583	2,530	2,530	2,530
Conduct Operations	399	421	0	421	404	404	404
Sustain Forces	13,618	13,790	0	13,790	13,245	13,245	13,245
Generate Forces	3,453	3,672	0	3,672	3,527	3,527	3,527
Corporate Policy & Strategy	1,285	1,693	219	1,474	1,416	1,416	1,416
Total	21,036	22,159	219	21,940	21,122	21,122	21,122

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources–Civilian)

Note: As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTE's were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC).

Table 11: Personnel Requirements — Military (Regular Force)

Capability Programs	Actual 2002-03	2003-04			Planned 2004-05	Planned 2005-06	Planned 2006-07
		Actual	Transferred*	Actual Without OCIPEP			
Command and Control	5,616	5,616	0	5,616	6,072	6,072	6,072
Conduct Operations	18,736	18,898	0	18,898	19,910	20,110	20,110
Sustain Forces	22,204	22,316	0	22,316	21,854	21,854	21,854
Generate Forces	14,009	14,223	0	14,223	13,466	13,466	13,466
Corporate Policy & Strategy	1,030	959	0	959	948	948	948
Total	61,595	62,012	0	62,012	62,250	62,450	62,450

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources - Military)

Note: As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTE's were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC).

**Table 12: Personnel Requirements — Combined Civilian and Military**

CAPABILITY PROGRAMS	ACTUAL 2002–03	2003–04			PLANNED 2004–05	PLANNED 2005–06	PLANNED 2006–07
		Actual	Transferred*	Actual Without OCIPEP			
Command and Control	7,897	8,199	0	8,199	8,602	8,602	8,602
Conduct Operations	19,135	19,319	0	19,319	20,314	20,514	20,514
Sustain Forces	35,822	36,106	0	36,106	35,099	35,099	35,099
Generate Forces	17,462	17,895	0	17,895	16,993	16,993	16,993
Corporate Policy & Strategy	2,315	2,652	219	2,433	2,364	2,364	2,364
Total	82,631	84,171	219	83,952	83,372	83,572	83,572

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources-Civilian) and Assistant Deputy Minister (Human Resources-Military)

Note: As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTE's were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada.


Table 13: FTEs — Military (Regular Force), by Rank

	ACTUAL 2002–03	ACTUAL 2003–04	PLANNED 2004–05	PLANNED 2005–06	PLANNED 2006–07
Officers					
General, Lieutenant-General; Admiral, Vice-Admiral*	12	11	9	9	9
Major-General; Rear-Admiral	20	20	18	18	18
Brigadier-General; Commodore	44	42	40	40	40
Colonel; Captain (Navy)	300	313	281	281	281
Lieutenant-Colonel; Commander	1,052	1,061	1,007	1,007	1,007
Major; Lieutenant-Commander	3,152	3,185	3,138	3,138	3,138
Captain; Lieutenant (Navy)	5,843	5,788	5,800	5,800	5,800
Lieutenant, Second-Lieutenant; Sub-Lieutenant, Acting Sub-Lieutenant	1,627	1,829	1,519	1,519	1,519
Officer Cadet; Naval Cadet	1,808	1,687	1,861	1,861	1,861
Sub-total (Officers)	13,858	13,936	13,673	13,673	13,673
Non-Commissioned Members (NCMs)					
Chief Warrant Officer; Chief Petty Officer 1 st Class	644	668	593	593	593
Master Warrant Officer; Chief Petty Officer 2 nd Class	1,769	1,774	1,634	1,634	1,634
Warrant Officer; Petty Officer 1 st Class	3,640	3,677	3,608	3,608	3,608
Sergeant; Petty Officer 2 nd Class)	6,717	6,758	6,657	6,657	6,657
Master Corporal, Corporal; Master Seaman, Leading Seaman	26,058	25,319	23,584	23,784	23,784
Private, Private (Recruit); Able Seaman, Ordinary Seaman	8,909	9,880	12,501	12,501	12,501
Sub-total (NCMs)	47,737	48,076	48,577	48,777	48,777
Total	61,595	62,012	62,250	62,450	62,450

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources - Military)

Note: * Several general officers and flag officers are employed outside the CF, (e.g., at the UN and with NATO), and in other Canadian federal government institutions.

**Table 14: FTEs — Civilian, by Professional Category**

Professional Category	Actual 2002–03	2003–04			Planned 2004–05	Planned 2005–06	Planned 2006–07
		Actual	Transferred to PSEPC*	Actual without OCIPEP			
OIC Appointments	3	3	0	3	3	3	3
Executive	115	121	14	107	103	103	103
Scientific and Professional	1,669	1,852	21	1,831	1,758	1,758	1,758
Administrative and Foreign Service	4,006	4,777	155	4,622	4,440	4,440	4,440
Technical	2,025	2,119	6	2,113	2,029	2,029	2,029
Administrative Support other than Clerical	743	615	1	614	589	589	589
Clerical and Regulatory	3,399	3,489	22	3,467	3,330	3,330	3,330
Operational other than General Labour and General Services	2,252	2,276	0	2,276	2,186	2,186	2,186
General Labour and Trades	3,071	3,073	0	3,073	2,952	2,952	2,952
General Services	2,347	2,357	0	2,357	2,264	2,264	2,264
Other (Students, Minister's Staff, Unknown)	291	237	0	237	228	228	228
Communications Security Establishment (CSE) staff – (executives and non-executives)	1,115	1,240	0	1,240	1,240	1,240	1,240
Total	21,036	22,159	219	21,940	21,122	21,122	21,122

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)

Note:

* As a result of the Government's December 12, 2003 decision, OCIPEP FTEs were transferred to Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC).



Section 4: Financial Tables of Selected Defence Portfolio Organizations

Table 1: Reserve Forces

(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05
Direct Operating Expenditures		
Reserve Pay	431,618	418,600
Regular Support Staff	121,282	124,315
Reserve Operating	64,159	62,561
Subtotal: Direct	\$ 617,059	\$ 605,476
Indirect Operating Expenditures		
Ammunition	19,372	34,470
Equipment Usage	70,390	71,536
Clothing	11,073	11,261
Facility Operating	30,067	30,669
Subtotal: Indirect	\$ 130,902	\$ 147,936
Attributed Operating Expenditures		
Base Support	160,598	164,209
Training	7,196	7,376
Subtotal: Attributed	\$ 167,794	\$ 171,585
Subtotal: Primary Reserve Operating	\$ 915,755	\$ 924,997
Capital Expenditures		
Dedicated Capital	10,515	9,396
Shared Capital	44,228	106,763
Subtotal: Capital	\$ 54,743	\$ 116,159
GRAND TOTAL	\$ 970,498	\$ 1,041,156

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Primary Reserve pay amounts do not include Reservists in support of Rangers, Cadet or the Supplementary Ready Reserve programs.

**Table 2: Communications Security Establishment**

RESOURCES FINANCIAL BY FISCAL YEAR				
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Vote 1 - Salary and Personnel	81,162	77,559	84,385	89,685
Vote 1 - Operating and Maintenance	50,923	54,631	51,572	54,051
Sub-total Vote 1	\$ 132,085	\$ 132,190	\$ 135,957	\$ 143,736
Vote 5 - Capital	37,114	66,372	71,331	63,671
Grand total	\$ 169,199	\$ 198,562	\$ 207,288	\$ 207,407

Source: Communications Security Establishment and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Increase in salary and personnel spending for FY 03/04 is due to increased activity for Public Safety and Anti-Terrorism

Table 3: Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces

RESOURCES FINANCIAL BY FISCAL YEAR				
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Vote 1 - Salary and Personnel	2,830	3,584	3,584	3,584
Vote 1 - Operating and Maintenance	1,923	2,490	2,527	2,565
Sub-total Vote 1	\$ 4,753	\$ 6,074	\$ 6,111	\$ 6,149
Vote 5 - Capital	233	181	184	187
Grand total	\$ 4,986	\$ 6,255	\$ 6,295	\$ 6,336

Source: Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Table 4: Office of the Judge Advocate General

RESOURCES FINANCIAL BY FISCAL YEAR				
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Vote 1 - Salary and Personnel	4,686	4,725	4,725	4,725
Vote 1 - Operating and Maintenance	3,042	3,489	3,531	3,573
Sub-total Vote 1	\$ 7,728	\$ 8,214	\$ 8,256	\$ 8,299
Vote 5 - Capital	141	-	-	-
Grand total	\$ 7,869	\$ 8,214	\$ 8,256	\$ 8,299

Source: Office of the Judge Advocate General and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

**Table 5: Defence Research and Development Canada**

RESOURCES FINANCIAL BY FISCAL YEAR				
(\$ 000's)	ACTUAL SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	PLANNED SPENDING 2006–07
Vote 1 - Salary and Personnel	95,364	88,805	88,505	87,714
Vote 1 - Operating and Maintenance	135,236	154,570	159,230	158,301
Sub-total Vote 1	\$ 230,600	\$ 234,375	\$ 247,735	\$ 246,015
Vote 5 - Capital	18,847	15,462	10,471	10,481
Grand total	\$ 249,447	\$ 258,837	\$ 258,206	\$ 256,496

Source: Defence Research and Development Canada and Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note:
The planning increase in operating and maintenance spending reflects increased activity related to Public Security and Anti-Terrorism initiatives as announced in the 2001 Federal Budget.

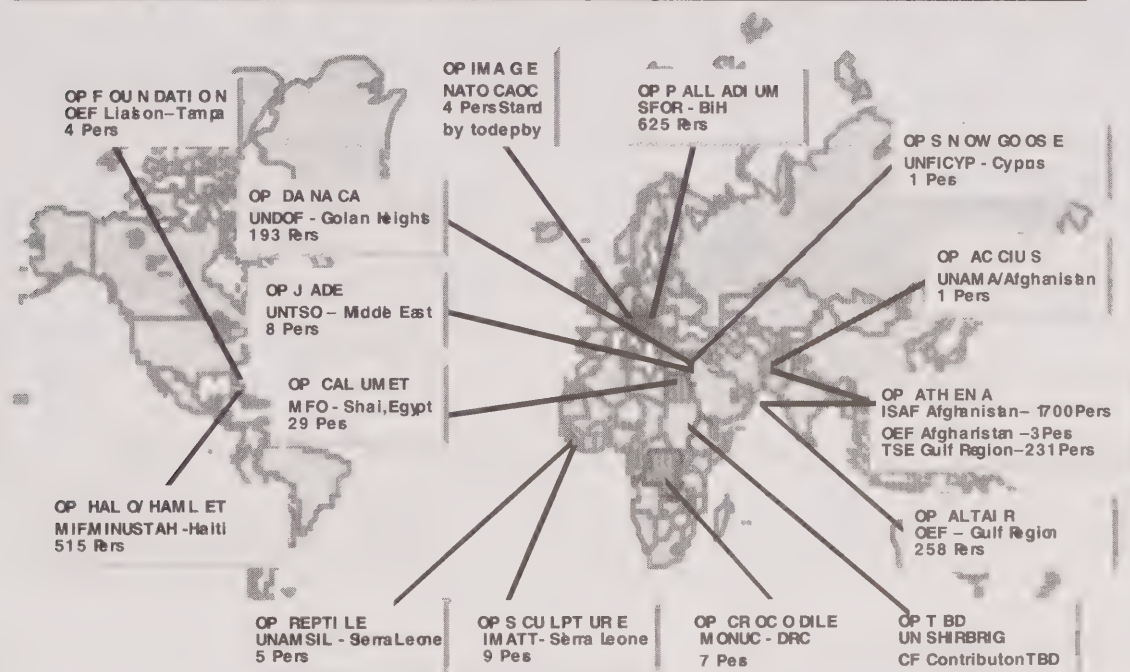
The planned decrease in capital expenditures reflects the “up-front” capital requirements of Public Security and Anti-Terrorism initiatives announced in the 2001 Federal Budget.



Section 5: Additional Information

Overseas Deployments Planned for Fiscal Year 2004–2005

Planned CF International Deployments for FY 2004-05



MISSIONS: 14 active, 1 Standby, 1 TBD

PERSONNEL: Approx 3,600

Source: DCDS (Correct as of 1 April 2004)

Africa

United Nations Mission in Sierra Leone (UNAMSIL): *Operation REPTILE*

The mandate of UNAMSIL is to help the Government of Sierra Leone and other signatories to the July 1999 Lomé Peace Agreement implement the terms of the agreement, and to facilitate the disarmament, demobilization and reintegration of combatant forces. The CF contributes five officers who serve as UN Military Observers.

International Military Advisory and Training Team (IMATT) Sierra Leone: *Operation SCULPTURE*

The mandate of the British-led IMATT is to provide the Government of the Republic of Sierra Leone with military advice and training to build effective, democratically accountable armed forces in accordance with the Lomé Peace Agreement. The CF contributes nine personnel.



United Nations Observer Mission in the Democratic Republic of the Congo (MONUC): *Operation CROCODILE*

The mandate of MONUC is to monitor and investigate violations of the July 1999 Lusaka Ceasefire Agreement. Canada's contribution consists of seven staff officers employed at MONUC Headquarters in Kinshasa and the Sector Headquarters in Kisangani. No end date is currently in place for our current commitment to this mission.

UN Standby High Readiness Brigade (SHIRBRIG)

Although Canada relinquished the presidency of SHIRBRIG in December 2003, Canadians are currently carrying out key roles and exerting considerable influence in this established but non-standing UN formation: for example, a Canadian brigadier-general assumed command of SHIRBRIG on December 18, 2003 for a term of two years. The UN has identified Africa as a priority for the next SHIRBRIG deployment, and a potential SHIRBRIG deployment to Sudan is scheduled in accordance with the peace process. The CF will not commit a formed body of troops to the Sudan deployment but will consider contributing several staff officers to the SHIRBRIG planning element.

The Gulf region and southwest Asia

International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan: *Operation ATHENA*

In August 2003, approximately 2,000 CF personnel deployed to South-West Asia as part of the NATO-led, multinational force supporting the UN-mandated mission for peace and security in Afghanistan. Beginning in August 2004, the CF contribution, called Task Force Kabul, consists of about 900 personnel and includes:

- An armoured reconnaissance squadron;
- An infantry element;
- An engineer squadron;
- A National Command Element that links the Chief of the Defence Staff with Task Force Kabul;
- A National Support Element that provides centralized administrative and logistics support to Task Force Kabul;
- An airlift element which operates CC-130 Hercules tactical transport aircraft in support of Task Force Kabul;
- Logistics Support troops; and
- A Role 2+ medical facility.

Support to the Campaign Against Terrorism: *Operation ALTAIR* and *Operation FOUNDATION*

Operation ALTAIR consists of one Canadian warship committed to a U.S. Navy Carrier Battle Group operating with the coalition fleet in the Gulf under *Operation ENDURING FREEDOM*. *Operation ALTAIR* began early in 2004, and is a continuation of the naval force deployed under *Operation APOLLO*.



Operation FOUNDATION consists of a four-member Liaison Team employed at the United States Central Command (CENTCOM) Headquarters in Tampa, Florida, where the campaign against terrorism is directed.

United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA): *Operation ACCIUS*

UNAMA is a civilian mission established in March 2002 to direct all UN activities in Afghanistan, especially the co-ordination of political affairs and reconstruction activities co-ordination with the Afghan Transitional Authority. The CF contribution to UNAMA consists of one Lieutenant-Colonel who is one of three military advisors to the Special Representative to the Secretary General in Kabul, a tasking that includes liaison with ISAF and other coalition forces in Afghanistan. *Operation ACCIUS* ends in June 2004.

Central America and the Caribbean

Multinational Interim Force (MIF) in Haiti: *Operation HALO*

The MIF is the U.S.-led, UN-mandated force deployed in response to the internal disorder that erupted in Haiti in March 2004; it comprises troops from the U.S., France, Canada and Chile. The Canadian contingent, called Task Force Haiti, consists of approximately 512 soldiers and air personnel, including an infantry company group and a detachment of six CH-146 Griffon helicopters. Task Force Haiti was originally deployed only for the 90 days of the initial UN mandate, however, Canada agreed to extend its contribution until August 2004. With the closure of Task Force Haiti in August 2004, two CF officers will deploy with MINUSTAH Headquarters under *Operation HAMLET*.

Europe and the Balkan region

NATO Stabilization Force (SFOR): *Operation PALLADIUM*

SFOR comprises 12,000 NATO personnel deployed in Bosnia-Herzegovina to maintain a safe and secure environment to facilitate reconstruction after a decade of open conflict. In January 2004, the Canadian contingent, called Task Force Bosnia-Herzegovina (TFBH), consisted of 1,192 soldiers and air personnel serving in an infantry battalion group and a helicopter detachment. By May 2004, in accordance with SFOR direction for the reduction of military forces in early 2004, TFBH was about 625 strong. A Canadian brigadier-general commands one of the three Multi-National Brigades of SFOR until September 2004.

NATO Air Campaign: *Operation IMAGE*

Operation IMAGE has provided command and control of air assets over the Balkan region since the beginning of the Kosovo air campaign in 1999. The CF contribution to *Operation IMAGE* consists of four staff officers on 20 days' notice to deploy to Poggio Renatico, Italy, to work at the Combined Air Operations Centre.



The Middle East

United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO): *Operation JADE*

UNTSO was formed after the Israeli War of Independence to observe and maintain the cease-fire between Israel, Egypt, Lebanon, Jordan and Syria. Canada began contributing United Nations Military Observers to UNTSO in 1954, and seven CF personnel are currently deployed in that role. In addition, a Lieutenant-Colonel deployed in November 2002 to serve as the Military Advisor to the United Nations Special Co-ordinator to the Occupied Territories (UNSCO), a position the CF will continue to staff until October 2004.

United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF): *Operation DANACA*

UNDOF has a mandate to supervise compliance with the disengagement and cease-fire agreement between Israel and Syria on the Golan Heights. The CF contributes some staff personnel to the mission headquarters and a 193-person Logistics unit that provides UNDOF with maintenance, transportation and communications support.

Multinational Force and Observers (MFO): *Operation CALUMET*

MFO is a non-UN mission deployed in the Sinai to supervise the peace between Israel and Egypt in accordance with the Camp David Accord of 1979, mission that includes operating a series of observation posts, command posts and traffic checkpoints. The CF provides 29 personnel to the staff at MFO Headquarters. A retired Canadian general relinquished command of the MFO in March 2004.

United Nations Force in Cyprus (UNFICYP): *Operation SNOWGOOSE*

UNFICYP has a mandate to monitor compliance with the 1974 cease-fire agreement between Greek and Turkish Cypriots and to maintain stability on the island. Canada's contribution to UNFICYP is one staff officer who works at UNFICYP Headquarters in Nicosia.

For additional information on current operations visit:

http://www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_e.asp



Cost Estimates for CF International Operations

	FY 2003-2004 (\$MILLIONS)		FY 2004-2005 (\$MILLIONS)	
Operations	Full DND Cost*	Incremental DND Cost**	Full DND Cost*	Incremental DND Cost**
Africa				
UNAMSIL – OP REPTILE (Sierra Leone)	0.6	0.2	0.6	0.2
IMATT – OP SCULPTURE (Sierra Leone)	4.0	0.4	4.0	0.4
MONUC – OP CROCODILE (DRC)	1.3	0.3	1.3	0.3
UNMEE – OP ADDITION (Ethiopia/Eritrea)	1.0	0.5	Closed	Closed
UNSRSG WEST AFRICA – OP SOLITUDE	0.3	0.1	Closed	Closed
OP CARAVAN (Democratic Republic of the Congo)	3.3	3.2	Closed	Closed
Sub-Total	10.5	4.7	5.9	0.9
Arabian Gulf Region and South West Asia				
OP ATHENA (Kabul, Afghanistan)	651.0	430.0	671.0	390.0
OP FOUNDATION (US CENTCOM Tampa)	0.5	0.3	0.8	0.4
OP ALTAIR (South-west Asia)	20.7	7.5	45.8	20.6
UNAMA – OP ACCIUS (Kabul, Afghanistan)	0.2	0.1	0.2	0.1
OP APOLLO (South-west Asia)	495.0	163.0	Closed	Closed
Sub-Total	1,167.4	600.9	717.8	411.1
Central America and the Caribbean				
TF HAITI – OP HALO	19.0	9.0	109.0	50.0
Sub-Total	19.0	9.0	109.0	50.0
Europe				
SFOR – OP PALLADIUM (Bosnia) (NATO)	472.9	180.7	121.6	44.2
OP FUSION (EU Led mission to FYROM)	0.2	0.1	Closed	Closed
Sub-Total	473.1	180.8	121.6	44.2
Middle East				
UNTSO – OP JADE (Middle East)	1.5	0.7	1.5	0.7
UNDOF – OP DANACA (Golan Heights)	29.8	8.2	29.8	8.2
MFO (Multinational Force & Observers) – OP CALUMET (Sinai) non-UN	3.0	0.5	3.0	0.5
UNFICYP – OP SNOWGOOSE (Cyprus)	0.3	0.1	0.3	0.1
Sub-Total	34.6	9.5	34.6	9.5
Total: Operations	1,704.6	804.9	988.9	515.7
	UN Revenue to CRF	UN/MFO Revenue to DND	Est UN revenue to CRF	Est UN/MFO revenue to DND
Revenues/Recoveries***	2.9	1.5	4.2	3.0

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

NOTES:

* “Full DND Cost” includes: civilian and military salaries; overtime and allowances; petroleum, oil and lubricants; spares; contracted repair and overhaul services; and depreciation and attrition costs of all equipment involved.

** “Incremental DND Cost” is the cost incurred by DND over and above what would have been spent on personnel and equipment if they had not been deployed. It is derived from the Full DND Cost by subtracting salaries, equipment depreciation and attrition, and other sums that would otherwise have been spent on exercises or absorbed as part of normal activities.

*** Reimbursement for personnel costs accrue to the Consolidated Revenue Fund (CRF), while reimbursement for Operations and Maintenance costs accrue to DND.



Legislation and Regulations Administered

The Minister of National Defence is responsible to Parliament for the following statutes:

- *Aeronautics Act* (on matters relating to defence)
- *Anti-Personnel Mines Convention Act* (with respect to the destruction of mines)
- *Canadian Forces Superannuation Act* (CFSA)
- *Canadian Peacekeeping Service Medal Act*
- *Defence Services Pension Continuation Act* (DSPCA)
- *Emergencies Act*
- *Emergency Preparedness Act*
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act* (with respect to CFSA and DSPCA)
- *Injured Military Members Compensation Act* (Royal assent on 19 June 2003)
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act*
- *National Defence Act*
- *Pension Benefits Division Act* (with respect to CFSA and DSPCA)
- *Visiting Forces Act*

The Minister is also assigned relevant responsibilities in the administration of the following legislation and regulations:

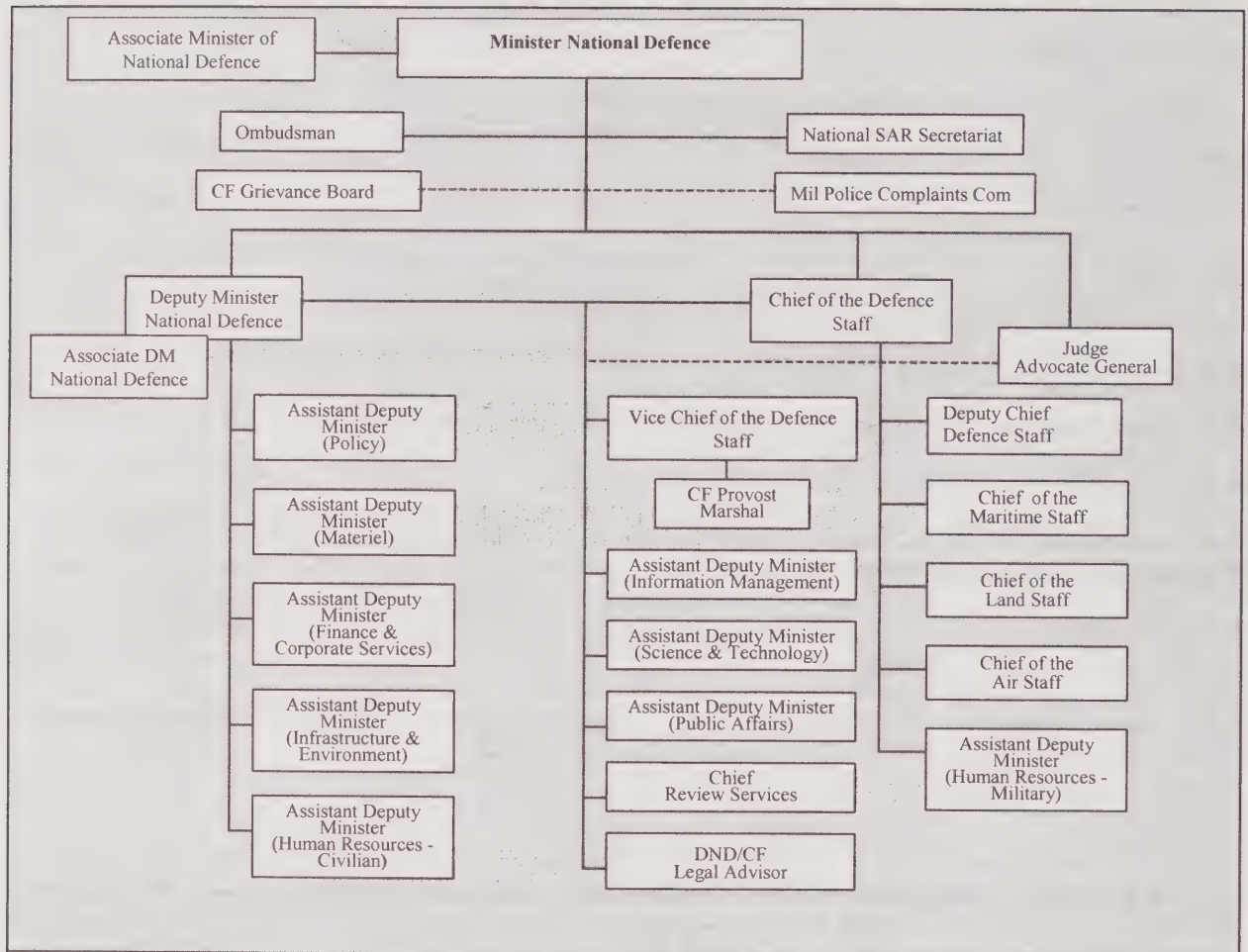
- *Access to Information Act*
- *Auditor General Act*
- *Canada Elections Act* Under the general direction of the Chief Electoral Officer, the Department of National Defence (through the Office of the Judge Advocate General) administers the Special Voting Rules (Part II of the Act) that allow CF members to vote at service polling stations during federal elections.
- *Canada Evidence Act*
- *Canada Labour Code, Part II*
- *Canada Shipping Act*
- *Canadian Environmental Assessment Act*
- *Canadian Environmental Protection Act 1999*
- *Canadian Security Intelligence Service Act*
- *Canadian Transportation Accident Investigation Safety Board*
- *Controlled Access Zone Order (Halifax, Esquimalt and Nanoose Harbours)* made by Governor in Council on 12 December 2002
- *Department of Public Works and Government Services Act*



- *Employment Equity Act*
- *Federal Real Property and Federal Immovables Act*
- *Financial Administration Act*
- *Fisheries Act*
- *Geneva Conventions Act*
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act*
- *Patent Act*
- *Pension Act*
- *Privacy Act*
- *Public Sector Pension Investment Board Act*
- *Public Servant Inventions Act*
- *Public Service Modernization Act* (Royal assent on 7 November 2003)
- *Queen's Regulations and Orders for the Canadian Forces*
- *Governor-in-Council Order* excluding DND and the CF from the Nuclear Safety and Control Act and regulations made pursuant to this Act



Organization Chart





Contacts

Information on Plans and Priorities

Vice-Admiral R.D. Buck
Vice Chief of the Defence Staff
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6052

Facsimile: (613) 992-3945

Financial Information

Mr. R.G. Monette
Assistant Deputy Minister Finance and Corporate Services
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

General Inquiries

Public Inquiries Office
Assistant Deputy Minister Public Affairs

National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 995-2543

Email: information
@forces.gc.ca

Internet sites

Department of National Defence	www.forces.gc.ca
Office of the Judge Advocate General	www.dnd.ca/jag/main_e.asp
Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces	www.ombudsman.forces.gc.ca/
National Search and Rescue Secretariat	www.nss.gc.ca/
Defence Research & Development Canada	www.drdc.dnd.ca
Communications Security Establishment	www.cse.dnd.ca/
Defence Planning and Management	www.vcds.dnd.ca/dgsp_pubs_dp_m/management_e.asp
Defence Plan On-Line	www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_e.asp



Index

A

Accountability, 2, 9, 10, 18, 19, 50, 52, 55, 59, 60
Agreement, 45, 73, 81, 82
Aid, 20, 40
Air Force, 1, 6, 13, 20, 27, 28, 31
Army, 1, 8, 13, 17, 20, 21, 26, 27, 28, 31, 46, 49
Audit, 56, 57, 60

B

Balanced Scorecard, 56
Benefit, 71
Bi-National Planning Group, iv, 6, 16, 45

C

Cadet, 1, 3, 30, 32, 76, 78
Canada-U.S., vii, 4, 6, 16, 44, 45, 49
Canadian Rangers, 1, 3, 20, 30, 32
Challenges, vii, 12, 14, 59
Change, 32, 67
Civilian Workforce, 28
Command and Control, 40, 42, 74, 75
Communications, viii, 1, 14, 24, 40, 41, 49, 77, 79, 89
Comptrollership, 9, 18, 19, 50, 51, 52, 55
Conduct Operations, vii, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 40, 64, 65, 67, 68, 71, 72, 74, 75
Contacts, ix, 89
Contracting, 51, 53
Cooperation, 5, 47
Corporate Policy and Strategy, viii, 15, 43, 58, 64, 65, 71, 72
CSE, 1, 2, 41, 77

D

Defence Academy, 1, 3, 36, 53

Defence Policy, 4, 5, 7, 15, 19, 44, 55
Defence Portfolio, viii, 1, 15, 20, 59, 78
Defence Research, 89
Demographics, vii, 4, 8
Deployment, 21
Deployments, viii, 81
Development, viii, 1, 2, 3, 7, 8, 16, 21, 24, 29, 30, 31, 32, 47, 68, 80, 89
Diplomacy, 8, 47
Disease, iv
Diversity, 28, 53
Domestic, 5

E

Emergency Preparedness, 1, 2, 5, 20, 23, 33, 39, 42, 58, 59, 64, 65, 71, 72, 74, 75, 77, 86
Employment Equity, 25, 43, 53, 54, 87
Environment, 2, 5, 37, 53, 59, 61, 62, 68, 70
Equipment, viii, 50, 64, 66, 70, 78
Ethics, 54, 55
EU, 2, 4, 7, 45, 85
Evaluation, 56, 57

G

Generate Forces, vii, 15, 17, 24, 33, 40, 64, 65, 66, 69, 71, 72, 74, 75
Governance, 50, 55
Grievance, 1

H

Health, 1, 2, 11, 19, 31, 32, 34, 38, 57, 69, 70
Housing, 1, 34, 73
Humanitarian Assistance, 40

I

Information Management, 10, 14, 18, 31, 43, 50
Information Technology, 14, 40, 50



Intelligence, 11, 14, 24, 40, 41, 66, 86
 International, iii, viii, 2, 4, 5, 7, 16, 19,
 21, 26, 44, 45, 46, 47, 48, 55, 81, 82,
 85
 International Operations, viii, 26, 85
 International Policy, 4, 5, 16, 19, 44, 55
 Interoperability, 50
 Investment, 14, 24, 71, 87

J

JAG, 11, 28

L

Leadership, 53
 Legislation, ix, 86
 Lessons learned, vii, 9

M

Maintenance, 29, 62, 79, 80, 85
 Major Crown Projects, viii, 70
 Materiel Management, 43
 Military Workforce, 53
 Modern Management, 9, 55
 Modernization, 14, 25, 27, 29, 51, 52,
 67, 70, 71, 87
 Modernize, 17, 19

N

National Procurement, 24, 34, 38
 NATO, iii, 2, 4, 7, 8, 16, 20, 21, 22, 24,
 25, 30, 40, 43, 45, 46, 47, 71, 73, 76,
 82, 83, 85
 Navy, iii, 1, 5, 20, 26, 31, 45, 47, 49, 76,
 82
 NOBLE EAGLE, 6, 20
 Non-responsible Revenue, 72

O

Official Languages, 43, 54
 Ombudsman, viii, 1, 11, 35, 49, 55, 79,
 89
 Operation ACCIUS, 83
 Operation ALTAIR, iii, 7, 16, 21, 82
 Operation APOLLO, 7, 82

Operation ATHENA, 7, 8, 10, 16, 21,
 47, 82
 Operation CALUMET, 84
 Operation CROCODILE, 82
 Operation DANACA, 22, 84
 Operation FOUNDATION, 82, 83
 Operation HALO, 8, 22, 83
 Operation IMAGE, 83
 Operation JADE, 84
 Operation NOBLE EAGLE, 6, 20
 Operation PALLADIUM, 83
 Operation REPTILE, 81
 Operation SCULPTURE, 81
 Operation SNOWGOOSE, 84
 Operational tempo, vii, 4, 8
 Overview, vii, viii, 1, 61, 63

P

Partners, 2, 59
 Peace, 21, 43, 46, 81, 86
 Peacekeeping, 43, 46, 86
 Performance Measurement, 22, 33, 38,
 42, 56, 57
 PRAS, 9
 Primary Reserve, 30, 31, 32, 78
 Priorities, i, iii, vi, vii, ix, 9, 15, 19, 21,
 24, 34, 41, 44, 60, 71, 89
 Procurement, 24, 34, 37, 38
 Proliferation, 7
 PSEPC, 20, 47, 48, 74, 77

R

Replacement, 66, 68, 69
 Research and development, 29
 Reserve, viii, 3, 5, 12, 24, 27, 30, 31, 32,
 49, 78
 Resource Management, 49, 50, 51
 Responsible Revenue, viii, 72
 Risk Management, 52
 Risks, vii, 12, 41, 59

S

Safety, 2, 5, 20, 23, 30, 33, 39, 42, 58,
 59, 64, 65, 71, 72, 74, 75, 77, 79, 86,
 87
 SCIP, 14, 24, 26, 33, 37, 52



Search and Rescue, viii, 2, 20, 27, 59,
60, 61, 62, 68, 89
Security, iii, vii, viii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
10, 13, 16, 41, 44, 46, 47, 48, 49, 57,
64, 71, 77, 79, 80, 82, 86, 89
SFOR, 22, 83, 85
SHIRBRIG, 7, 22, 82, 85
Strategic Outcome, 41
Supplementary Reserve, 30, 32
Surveillance, 14, 24, 40, 45, 66, 67
Sustain Forces, viii, 15, 19, 34, 39, 40,
64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75

T

Terrorism, 7, 16, 30, 40, 79, 80, 82
Threats, iii

Trade, 5
Training, 12, 28, 31, 36, 38, 43, 46, 49,
52, 53, 57, 69, 78, 81
Transfer Payments, viii, 71
Transform, vii, 15, 16, 19
Transformation, vii, 4, 8, 17, 25, 52

U

U.S., iii, iv, 3, 4, 5, 6, 7, 16, 20, 25, 40,
43, 44, 45, 46, 47, 49, 82, 83
UN, iii, 2, 4, 7, 8, 20, 21, 22, 43, 46, 76,
81, 82, 83, 84, 85

V

Values, 55



T	Technologies de l'information.....10, 15, 52
	Télécommunications.....1, 2, 43, 62, 83, 93
	Terrorisme.....5, 6, 8, 16, 17, 20, 22, 23, 24, 31, 86, 87
	Transformation vii, 5, 7, 9, 15, 18, 20, 21, 25, 26, 27, 29, 34, 47, 54
U	UE.....2, 5, 7, 8
V	Vérification.....11, 22, 42, 45, 59, 63



Politique et stratégie du Ministère.... viii, 16, 20,
45, 60, 67, 68, 75, 76, 78, 79
Portefeuille de la Défensevii, 1, 3, 16, 21, 61, 82
Priorités....i, vi, vii, 3, 4, 5, 9, 10, 16, 17, 19, 20,
22, 24, 25, 27, 28, 29, 32, 36, 39, 43, 46, 49,
50, 51, 52, 57, 58, 59, 62, 75, 93
Priorités financières..... vii, 9
Priorités ministérielles..... vii, 16, 20
Programme d'éthique.....57
Prolifération.....6, 7
Protection civile..2, 5, 21, 24, 35, 41, 44, 60, 61,
67, 68, 75, 76, 78, 79, 81

R

Rangers.....1, 3, 21, 32, 34, 82
Rangers canadiens.....3, 21, 32, 34
Recherche et sauvetage.....21, 62, 63
Recrutement.....29, 30
Reddition de comptes vi, 2, 9, 10, 19, 20, 52, 54,
58, 59
Régénération.....vii, 14
Renseignement.....2, 5, 11, 15, 17, 20, 23, 25, 32,
42, 43, 44, 53, 69, 91
Remplacement.....71
Réserve . viii, 3, 5, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 52,
82
Risques13, 14, 16, 37, 39, 40, 43, 54, 55, 57, 58,
59, 61, 63
Rythme des opérations.....vii, 5, 8, 12, 29, 37

S

Santéi, 2, 5, 6, 11, 12, 18, 20, 24, 32, 33, 36, 37,
39, 40, 41, 59, 72, 74
Sauvetage.....2, 21, 42, 43, 61, 62, 63, 64, 65, 71,
93
Sécurité.....1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 16,
17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 31, 32, 34,
35, 39, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51,
59, 60, 61, 67, 68, 75, 76, 78, 79, 81, 83, 86,
87, 90, 91, 93
Soutien des forcesviii, 16, 20, 36, 41, 42, 67, 68,
72, 74, 75, 76, 78, 79
Surveillance....14, 15, 21, 25, 40, 42, 43, 47, 52,
53, 54, 55, 62, 69, 70, 87
Surviv.....vii, viii, 1, 63, 66

Logement.....1, 36, 77

M

Maintien de la paix.....8, 18, 23, 45, 48, 88, 90
Mandat.....viii, 61
Marine.....5, 27, 47, 49, 52
Mesure du rendement .24, 34, 41, 44, 54, 58, 59,
60
Mise sur pied des forces .. vii, 16, 18, 20, 25, 34,
35, 42, 67, 68, 69, 72, 73, 75, 76, 78, 79
Modernisation .10, 15, 18, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
34, 40, 43, 54, 55, 57, 58, 70, 74, 75, 90
Moderniser.....9, 14, 15, 16, 18, 20, 26, 38
Modernization.....70

N

National....i, vi, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 16, 17,
19, 20, 32, 36, 37, 43, 46, 48, 50, 52, 53, 54,
56, 61, 63, 64, 75, 77, 83, 90, 93
NORAD.....2, 7, 17, 21, 28, 45, 47

O

Ombudsman.....viii, 1, 12, 37, 51, 57, 83
ONU..2, 5, 7, 8, 9, 21, 22, 23, 45, 48, 80, 85, 86,
87, 88, 89

Opération Accius.....87
Opération Altair.....8, 17, 67, 86
Opération Apollo.....8, 86
Opération Athena.....8, 11, 17, 23, 49, 86
Opération Calumet.....88
Opération Danaca.....23, 88
Opération Foundation.....86, 87
Opération Jade.....87
Opération Noble Eagle.....7, 21
Opération Palladium.....87
Opération Sculpture.....85
Opération Snowgoose.....88
OTAN.....2, 5, 7, 8, 9, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 32,
42, 45, 47, 48, 49, 75, 77, 80, 86, 87, 89

P

Palements de transfert.....75
Paix .1, 3, 8, 9, 16, 19, 22, 23, 45, 47, 48, 50, 85,
86, 88
Partenaires.....vii, 2



Index

- A**
Académie canadienne.....1, 4, 38, 56
Acquisition 14, 15, 27, 28, 34, 39, 40, 46, 53, 59,
69, 72
Affaires publiques.....11, 46, 93
Aide humanitaire.....22, 42
Apprentissage.....38
Approvisionnement.....39
Approvisionnement national.....25, 36, 39, 40, 41
Armée de terre.....1, 8, 14, 19, 21, 22, 27, 28, 29,
32, 52, 69
- B**
Biens d'équipement.....27, 69
BIRFA.....8, 23, 86
BPIEPC.5, 24, 35, 41, 44, 50, 60, 67, 68, 75, 76,
78, 79, 81
- C**
Cadets.....1, 32, 34, 82
Canada-américaines.....5, 6, 46, 47, 51
Commandement et contrôle..viii, 16, 20, 42, 43,
44, 67, 68, 69, 70, 76, 78, 79
Communications...15, 19, 20, 25, 32, 33, 42, 44,
46, 51, 52, 62, 63, 69, 70
Contexte3, 4, 6, 9, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 27,
33, 46, 51
CST.....1, 43, 44, 81
- D**
Défis.....vii, 9, 13, 15, 16, 18, 25, 27, 61
Démographique.....5, 9, 37
Déploiements outre-mer.....viii, 85
Développement.....1, 2, 4, 5, 6, 8, 11, 16, 17, 22,
23, 28, 31, 33, 36, 45, 47, 48, 49, 50, 76, 84,
93
Diversité.....2, 9, 18, 20, 30, 51, 55, 56
- E**
Efficacité.....63
Entraînement.....17, 27, 28, 29, 40, 42, 72, 74
- F**
Environnement.....2, 4, 21, 37, 39, 42, 46, 50, 52,
56, 60, 61, 64, 72, 74, 90
Équité en matière d'emploi.....26, 45, 55, 56, 91
États-Unis vii, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 17, 20, 26, 42, 45,
46, 47, 48, 49, 51, 87
Exécution des opérations. vii, 16, 20, 21, 22, 24,
42, 67, 68, 70, 71, 75, 76, 78, 79
- G**
Gestion de l'information...10, 15, 19, 20, 32, 45,
46, 52
Gestion des ressources....2, 9, 15, 16, 19, 20, 27,
30, 45, 51, 52, 54, 55, 57, 63, 72
Gestion du matériel.....40, 46
Gouvernance.....57
Grands projets de l'État.....74
Grîefs.....1, 11, 43
Groupe binational.....7, 17, 47
- H**
Hélicoptères.....71
- I**
Infrastructure.....39, 74
Instruction.....3, 4, 13, 14, 25, 26, 28, 29, 31, 32,
33, 34, 38, 45, 48, 51, 55, 59, 82, 85
International..2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 17, 18, 20,
21, 22, 23, 24, 26, 27, 31, 42, 45, 46, 47, 48,
49, 50, 51, 60, 85, 86, 89
Investissement.....15, 25, 30, 39, 75, 91
- J**
JAG.....11, 29
- L**
Langues officielles.....45, 56, 57



Sources de renseignements

Renseignements sur les plans et les priorités

Vice-Amiral R. D. Buck

Vice-chef d'état-major de la Défense

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By

Ottawa (Ontario)

K1A 0K2

Téléphone : (613) 992-6052
Télécopieur : (613) 992-3945

Renseignements d'ordre financier

M. R.G. Monette

Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By

Ottawa (Ontario)

K1A 0K2

Téléphone : (613) 992-5669
Télécopieur : (613) 992-9693

Renseignements généraux

Bureau des renseignements

Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By

Ottawa (Ontario)

K1A 0K2

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale

Cabinet du Juge-avocat général

Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale

et des Forces canadiennes

Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Recherche et développement pour la défense

Canada

Centre de la sécurité des télécommunications

Planification et gestion de la Défense

Plan de la Défense en direct

www.forces.gc.ca

www.dnd.ca/jag/main_f.asp

www.ombudsman.forces.gc.ca/

www.nss.gc.ca/

www.drdc.dnd.ca

www.cse.dnd.ca/

www.vcds.dnd.ca/dgsp/pubs/dp_m/management_f.asp

www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_f.asp

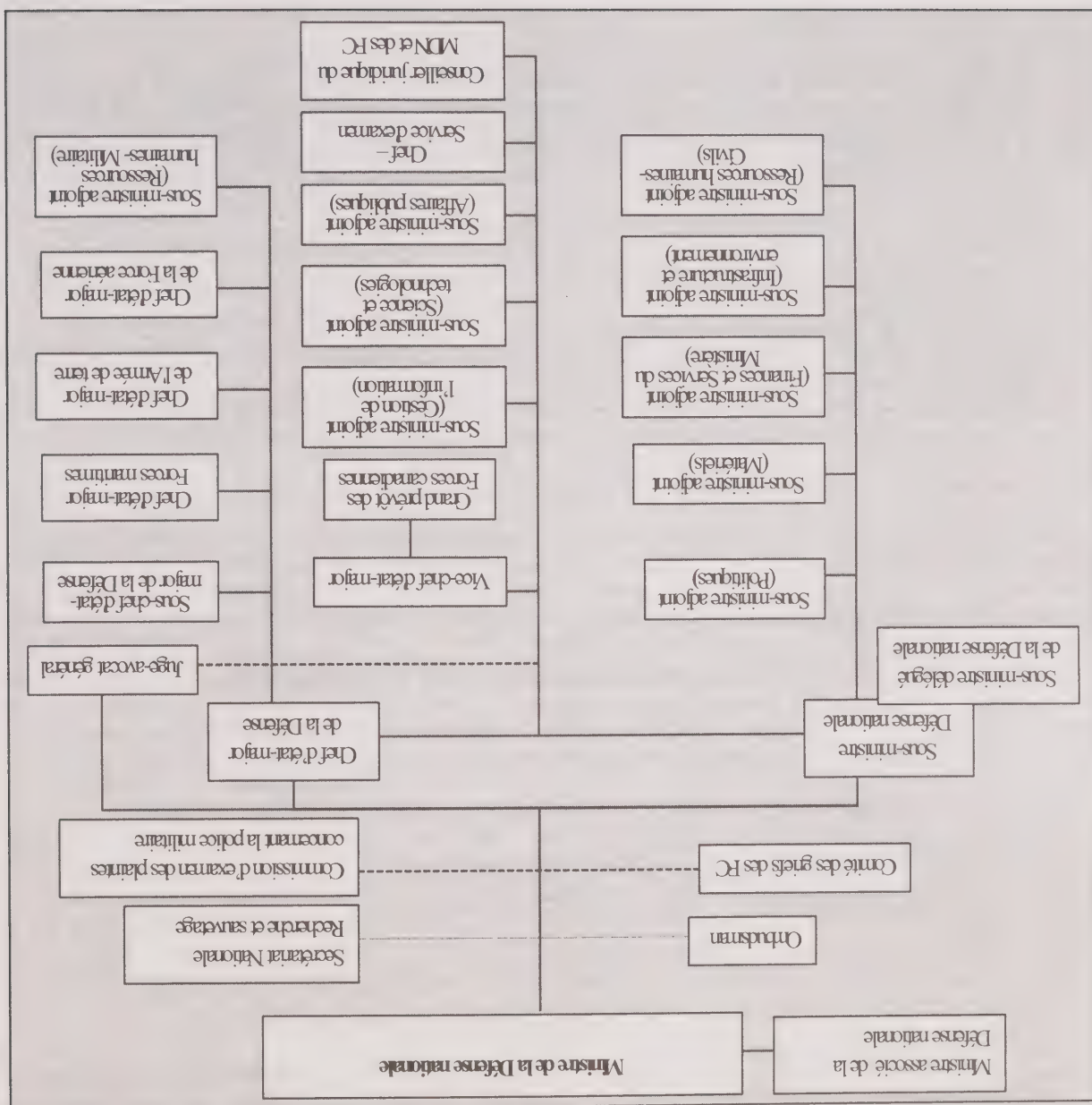
information@forces.gc.ca

Courriel :

Téléphone : (613) 995-2534
Télécopieur : (613) 995-2543



Organigramme





- *Loi sur la preuve au Canada*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur la saisie-arêt et la distraction de pensions*
- *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur les brevets*
- *Loi sur les conventions de Genève*
- *Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité*
- *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*
- *Loi sur les inventions des fonctionnaires*
- *Loi sur les pêches*
- *Loi sur les pensions*
- *Loi sur le vérificateur général*
- *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public*
- *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes*



Lois et règlements administrés par le MDN

Le ministre de la Défense nationale est responsable devant le Parlement des lois et règlements suivants :

- Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel (dispositions visant la destruction des mines)
- Loi d'indemnisation des militaires ayant subi des blessures (sanction royale : 19 juin 2003)
- Loi sur la continuation de la pension des services de défense (LCPSD)
- Loi sur la défense nationale
- Loi sur l'aéronautique (aspects relatifs à la défense)
- Loi sur la médaille canadienne du maintien de la paix
- Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPFC)
- Loi sur la protection civile
- Loi sur la saisie-arêt et la distraction de pensions (dispositions visant la LPFC et la LCPSD)
- Loi sur le partage des prestations de retraite (dispositions visant la LPFC et la LCPSD)
- Loi sur les forces étrangères présentes au Canada
- Loi sur les mesures d'urgence

Des responsabilités ont également été attribuées au Ministre dans l'administration des lois et règlements suivants :

- Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
- Code canadien du travail, partie II
- Décret du gouverneur en conseil soustrayant le MDN et les FC à la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaire et aux règlements pris en application de cette loi
- Décret sur les zones d'accès contrôlé (ports de Halifax, d'Esquimalt et de Nanoose) pris par le gouverneur en conseil le 12 décembre 2002
- Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)
- Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
- Loi électorale du Canada – Sous la direction générale du Directeur général des élections, le ministre de la Défense nationale (par l'intermédiaire du Cabinet du Juge-avocat général) administre les Règles électorales spéciales (partie II de la Loi), qui permettent aux membres des FC de voter dans des bureaux de vote militaires aux élections fédérales.
- Loi sur l'accès à l'information
- Loi sur l'administration des finances publiques
- Loi sur la marine marchande du Canada
- Loi sur la modernisation de la fonction publique (sanction royale : 7 novembre 2003)

Coûts estimatifs des opérations internationales des FC

(EN MILLIONS DE \$)		AF 2003-2004		AF 2004-2005	
Opérations		Coût total pour le MDN*	Coût différentiel pour le MDN*	Coût total pour le MDN*	Coût différentiel pour le MDN*
Afrique					
MINUSIL - Op Repile (Sierra Leone)	0,6	0,2		0,6	
IMATT - Op Sculpture (Sierra Leone)	4,0	0,4		4,0	
MONUC - Op Crocodile (RDC)	1,3	0,3		1,3	
MINUEE - Op Addition (Ethiopie/Erythrie)	1,0	0,5			
RSSG ONU Afrique occidentale Op Solitude	0,3	0,1			
OP Caravan (République Démocratique du Congo)	3,3	3,2			
Total partiel	10,5	4,7		5,9	
Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest					
Op Athena - (Kaboul, Afghanistan)	651,0	430,0		671,0	
Op Foundation - (E-U Centcom Tampa)	0,5	0,3		0,8	
Op Allair - (region de l'Asie sud-ouest)	20,7	7,5		45,8	
MANUA - Op Accius (Kaboul, Afghanistan)	0,2	0,1		0,2	
Op Apollo - (region de l'Asie sud-ouest)	495,0	163,0			
Total partiel	1 167,4	600,9		717,8	
Amérique centrale et Caraïbes					
TF Haiti - Op Halo (Haiti)	19,0	9,0		109,0	
Total partiel	19,0	9,0		109,0	
Europe					
SFOR - Op Palladium (Bosnie) (OTAN)	472,9	180,7		121,6	
Op Fusion (EU led mission to FYROM)	0,2	0,1			
Total partiel	473,1	180,8		121,6	
Moyen-Orient					
ONUST - Op Jade (Moyen-Orient)	1,5	0,7		1,5	
FNUOD - Op Danaca (plateau du Golan)	29,8	8,2		29,8	
FMO (Force multinationale et Observateurs) - Op Calumet (Sinaï) (Op non onusienne)	3,0	0,5		3,0	
UNFICYP - Op Snowgoose (Chypre)	0,3	0,1		0,3	
Total partiel	34,6	9,5		34,6	
Total - Opérations	1 704,6	804,9		988,9	
Recettes et recouvrements provenant de l'ONU***					
Recettes du Trésor - ONU	2,9	1,5		4,2	
Recettes du MDN - ONU/FMO					
Estimé des recettes du Trésor - ONU					
Estimé des recettes du MDN - ONU/FMO					
	3,0				

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

NOTES :

* Le « coût total pour le MDN » comprend la rémunération des civils et des militaires, le temps supplémentaire et les indemnités, les produits pétroliers, les pièces de rechange, les services contractuels de réparation et de révision ainsi que l'amortissement et l'attribution de l'équipement.

** Le « coût différentiel pour le MDN » équivaut aux dépenses faites par le MDN en sus de celles qui auraient été faites pour le personnel et l'équipement s'ils n'avaient pas été déployés. On l'obtient en déduisant du coût total pour le MDN les rémunérations, l'amortissement et l'attribution de l'équipement ainsi que les autres sommes qui auraient été affectées à des exercices ou absorbées par des activités normales.

*** Le remboursement des coûts liés au personnel échoit au Trésor, alors que le remboursement des coûts liés au fonctionnement et à l'entretien revient au MDN.



Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD) : opération

Danaca

La FNUOD a comme mandat de superviser le respect de l'accord de désengagement et de cessez-le-feu entre Israël et la Syrie sur le plateau du Golan. Les FC affectent quelques officiers d'état-major au quartier général de la mission et une unité de logistique de 193 soldats qui offrent à la FNUOD des services de maintenance, de transport et de communication.

Force multinationale et Observateurs (FMO) : opération *Calumet*

Mission dans le Sinaï ne relevant pas de l'ONU, la FMO supervise l'application du traité de paix conclu entre Israël et l'Égypte en vertu des accords de Camp David de 1979, ce qui suppose l'établissement d'une série de postes d'observation, de postes de commandement et de points de contrôle de la circulation. Les FC fournissent 29 militaires à l'état-major du quartier général de la FMO. Un général canadien à la retraite a quitté le commandement de la FMO en mars 2004.

Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) :

opération Snowgoose

Le mandat de l'UNFICYP consiste à faire respecter l'accord de cessez-le-feu conclu en 1974 entre les Chypriotes grecs et turcs et à maintenir la stabilité dans l'île. Le Canada affecte actuellement un officier d'état-major au quartier général de l'UNFICYP, à Nicosie.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web : http://www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_f.asp



L'opération *Foundation* consiste en l'affectation d'une équipe de liaison de quatre membres au quartier général du commandement central des États-Unis (CENTCOM), à Tampa, en Floride, d'où la campagne contre le terrorisme est dirigée.

Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) : opération *Accius*

La MANUA est une mission civile établie en mars 2002 pour diriger toutes les activités de l'ONU en Afghanistan, et plus particulièrement la coordination des affaires politiques et la coordination de la reconstruction avec l'Autorité de transition en Afghanistan. La contribution des FC à la MANUA consiste en l'affectation d'un lieutenant-colonel, qui est l'un des trois conseillers militaires du représentant spécial du Secrétaire général à Kaboul; la mission suppose des liaisons avec la FIAS et d'autres forces coalisées en Afghanistan. L'opération *Accius* se termine en juin 2004.

Amérique centrale et Caraïbes

Force multinationale intérimaire (FMI) à Haïti : opération *Halo*

La FMI est une force autorisée par l'ONU et dirigée par les États-Unis qui a été déployée en réaction aux troubles internes qui ont secoué Haïti en mars 2004; elle comprend des troupes des États-Unis, de la France, du Canada et du Chili. Appelée Force opérationnelle Haïti, le contingent canadien comprend environ 512 soldats et aviateurs, dont un groupe-compagnie d'infanterie et un détachement de six hélicoptères CF-146 *Griffon*. Même si la Force opérationnelle Haïti a été déployée à l'origine pour les 90 jours du mandat initial de l'ONU, le Canada a accepté de prolonger sa contribution jusqu'en août 2004. Suite à la fin des opérations de la Force opérationnelle Haïti en août 2004, deux officiers des FC sont affectés au bureau chef MINUSTAH sous Opération *Hamlet*.

Europe et région des Balkans

Force de stabilisation de l'OTAN (SFOR) : opération *Palladium*

La SFOR comprend 12 000 militaires de l'OTAN déployés en Bosnie-Herzégovine pour maintenir un climat de sécurité et faciliter la reconstruction après une décennie de conflit ouvert. En janvier 2004, le contingent canadien – la Force opérationnelle en Bosnie-Herzégovine (FOBH) – comprenait 1 192 soldats et aviateurs réunis dans un groupe-bataillon d'infanterie et un détachement d'hélicoptères. En mai 2004, conformément à une directive de réduction des forces militaires de la SFOR donnée au début de 2004, l'effectif de la FOBH a été ramené à environ 625 soldats. Un brigadier-général canadien va commander l'une des trois brigades multinationales de la SFOR jusqu'en septembre 2004.

Moyen-Orient

Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) : opération *Jade*

L'ONUST a été formé après la guerre d'indépendance d'Israël et chargé d'observer et de maintenir le cessez-le-feu entre Israël, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie. Le Canada a commencé à fournir des observateurs militaires à l'ONUST en 1954; sept militaires sont actuellement déployés à ce titre. En novembre 2002, un lieutenant-colonel canadien a en outre été détaché comme conseiller militaire auprès du Coordonnateur spécial des Nations Unies dans les territoires occupés (UNSCO); ce poste continuera d'être occupé par un membre des FC jusqu'en octobre 2004.



Mission d'observation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) : opération *Crocodile*

Le mandat de la MONUC consiste à surveiller la mise en œuvre de l'accord de cessez-le-feu de Lusaka de juillet 1999 et de faire enquête sur les violations. Les sept officiers d'état-major canadiens affectés à la mission travaillent au quartier général de la MONUC, à Kinshasa, et au quartier général de secteur de Kisangani. Pour l'instant, aucune date n'a été fixée pour mettre fin à notre participation à cette mission.

Brigade d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies (BIRFA)

Même si le Canada n'assume plus la présidence de la BIRFA depuis décembre 2003, des Canadiens continuent d'y jouer un rôle clé et d'exercer une influence considérable sur cette formation constituée, mais non permanente, de l'ONU. Un brigadier-général canadien, par exemple, a pris le commandement de la BIRFA le 18 décembre 2003 pour deux ans. L'ONU a établi que le prochain déploiement de la BIRFA se ferait prioritairement en Afrique; la BIRFA pourrait se déployer au Soudan dans le cadre du processus de paix. Les FC n'affecteront pas de corps de troupes constitués au déploiement au Soudan, mais elles envisageront de fournir des officiers d'état-major à l'élément de planification de la BIRFA.

Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest

Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan : opération

Athena

En août 2003, environ 2 000 militaires canadiens sont arrivés en Asie du Sud-Ouest pour servir au sein de la force multinationale de l'OTAN qui y appuyait la mission de paix et de sécurité en Afghanistan autorisée par l'ONU. La participation du Canada à la Force opérationnelle Kaboul a commencé en août 2004 et consiste d'environ 900 militaires et comprend :

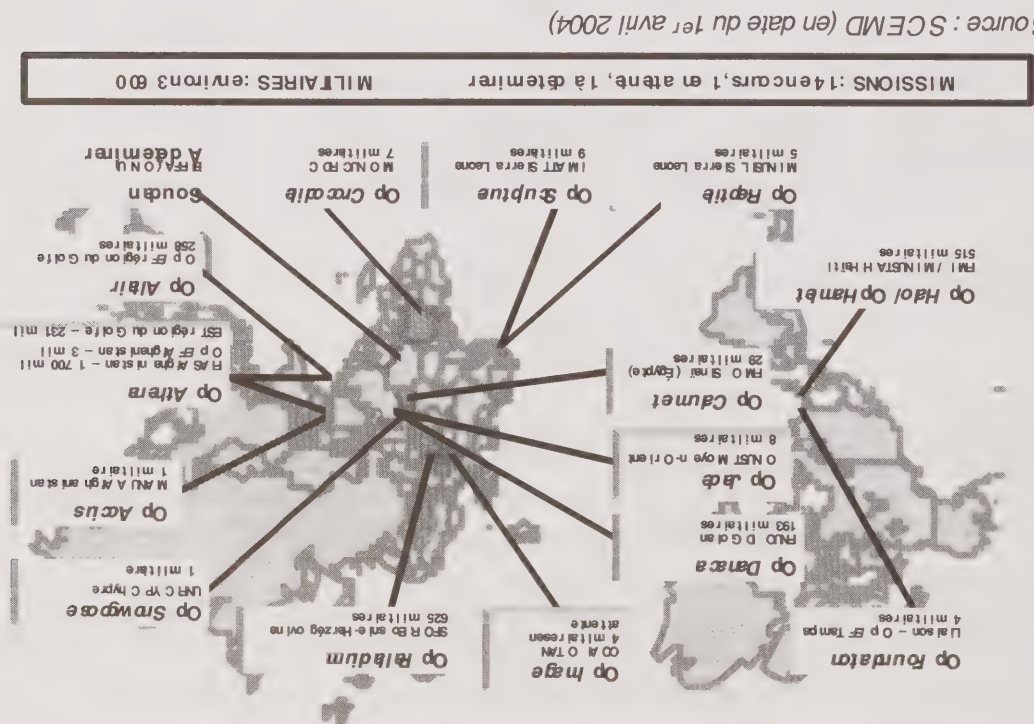
- Un escadron de reconnaissance blindé;
- Un élément d'infanterie;
- Un escadron du génie;
- Un élément de commandement national qui établit en lien entre le Chef d'état-major de la Défense et la Force opérationnelle de Kaboul;
- Un élément de soutien national qui fournit un soutien administratif et logistique centralisé à la Force opérationnelle de Kaboul;
- Un élément de transport aérien utilisant des avions de transport tactique CC-130 Hercules pour appuyer la Force opérationnelle de Kaboul;
- Des troupes de soutien logistique;
- Une installation médicale rôle de 2+.

Participation à la campagne contre le terrorisme : opération *Altair* et opération *Foundation*

Dans le cadre de l'opération *Altair*, le Canada affecte un navire de guerre à un groupe aéronaval américain manœuvrant avec la flotte de la coalition dans le golfe Arabo-Persique, dans le cadre de l'opération *Enduring Freedom*. Lancée au début de 2004, l'opération *Altair* est le prolongement du déploiement d'une force navale dans le cadre de l'opération *Apollo*.

Deployments outre-mer prévus pour 2004-2005

Déploiements internationaux des FC prévus pour 2004-2005



Afrique

Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) : opération Reptile

La MINUSIL a pour mandat d'aider le gouvernement de la Sierra Leone et les autres signataires de l'accord de paix de Lomé de juillet 1999 à en mettre en œuvre les dispositions, et à faciliter le désarmement, la démobilisation et la réintégration des forces combattantes. Les FC fournissent à la MINUSIL cinq officiers, qui agissent comme observateurs militaires de l'ONU.

Equipe militaire internationale consultative en matière d'instruction en
Sierra Leone (IMATT) : opération *Sculpture*

Dirigée par le Royaume-Uni, l'IMATT a comme mandat de fournir des services de conseil et d'instruction militaires au gouvernement de la République de Sierra Leone, pour l'aider à reconstituer des forces armées efficaces et démocratiquement responsables, en conformité avec l'accord de paix de Lomé. Les FC fournissent neuf militaires à cette mission.



Tableau 5 : Recherche et développement pour la défense Canada

RESSOURCES FINANCIÈRES PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
(EN MILLIERS DE DOLLARS)				
Credit 1 ^{er} – Salaires et personnel	95 364	88 805	88 505	87 714
Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	135 236	154 570	159 230	158 301
Total partiel – Credit 1 ^{er}	230 600 \$	234 375 \$	247 735 \$	246 015 \$
Credit 5 – Immobilisations	18 847	15 462	10 471	10 481
Total général	249 447 \$	258 837 \$	258 206 \$	256 496 \$

Source : Recherche et développement pour la défense Canada et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : L'augmentation des dépenses liées aux fonctionnements et entretiens est attribuable à un accroissement des activités vouées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme tel qu'annoncé dans le budget fédéral 2001.

La réduction des dépenses liées aux immobilisations est attribuable aux besoins d'immobilisations immédiats vouées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme telle qu'annoncée dans le budget fédéral 2001.

**Tableau 2 : Centre de la sécurité des télécommunications**

RESSOURCES FINANCIÈRES PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
(En milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Credit 1 ^{er} – Salaires et personnel	81 162	77 559	84 385	89 685
Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	50 923	54 631	51 572	54 051
Total partiel – Credit 1 ^{er}	132 085 \$	132 190 \$	135 957 \$	143 736 \$
Credit 5 – Immobilisations	37 114	66 372	71 331	63 671
Total général	169 199 \$	198 562 \$	207 288 \$	207 407 \$

Source : Centre de la sécurité des télécommunications et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : L'augmentation des dépenses liées aux salaires et au personnel au cours de l'AF 2003-2004 est attribuable à un accroissement des activités vouées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme.

Tableau 3 : Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes

RESSOURCES FINANCIÈRES PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
(En milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Credit 1 ^{er} – Salaires et personnel	2 830	3 584	3 584	3 584
Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	1 923	2 490	2 527	2 565
Total partiel – Credit 1 ^{er}	4 753 \$	6 074 \$	6 111 \$	6 149 \$
Credit 5 – Immobilisations	233	181	184	187
Total général	4 986 \$	6 255 \$	6 295 \$	6 336 \$

Source : Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Tableau 4 : Cabinet du Juge-avocat général

RESSOURCES FINANCIÈRES PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
(En milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Credit 1 ^{er} – Salaires et personnel	4 686	4 725	4 725	4 725
Credit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	3 042	3 489	3 531	3 573
Total partiel – Credit 1 ^{er}	7 728 \$	8 214 \$	8 256 \$	8 299 \$
Credit 5 – Immobilisations	141	-	-	-
Total général	7,869 \$	8,214 \$	8,256 \$	8,299 \$

Source : Cabinet du Juge-avocat général et Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Section 4 : Tableaux financiers de certaines organisations du portefeuille de la Défense

Tableau 1 : Réserve

(En milliers de dollars)		
DÉPENSES	2003-2004	2004-2005
PRÉVUES		
Dépenses de fonctionnement directes		
Solde des réservistes		
418 600	431 618	
Personnel de soutien de la Force régulière		
124 315	121 282	
Dépenses de fonctionnement de la Réserve		
62 561	64 159	
Total partiel – Dépenses de fonctionnement directes		
605 476 \$	617 059 \$	
Dépenses de fonctionnement indirectes		
Munitions		
34 470	19 372	
Équipement		
71 536	70 390	
Habillement		
11 261	11 073	
Installations		
30 669	30 067	
Total partiel – Dépenses de fonctionnement indirectes		
147 936 \$	130 902 \$	
Dépenses de fonctionnement imputées		
Soutien des bases		
164 209	160 598	
Instruction		
7 376	7 196	
Total partiel – Dépenses de fonctionnement imputées		
171 585 \$	167 794 \$	
Total partiel – Dépenses de fonctionnement de la Première réserve		
924 997 \$	915 755 \$	
Immobilisations		
Immobilisations propres		
9 396	10 515	
Immobilisations partagées		
106 763	44 228	
Total partiel – Immobilisations		
116 159 \$	54 743 \$	
Total général		
1 041 156 \$	970 498 \$	

SOURCE : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
Note : Les chiffres sur la solde des membres de la Première réserve ne comprennent pas les réservistes employés à l'appui des Rangers, des cadets ou de la Réserve supplémentaire disponible.



Tableau 14 : ETP civils, par catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Chiffres réels 2002-2003	Chiffres réels		2003-2004		Chiffres réels sans BPIEPC	Chiffres prévus 2004-2005	Chiffres prévus 2005-2006	Chiffres prévus 2006-2007
		Chiffres réels	Transférer au SPPCC*	Chiffres réels	Chiffres réels				
Nominations par décret	3	3	0	3	3	3	3	3	3
Direction	115	121	14	107	103	103	103	103	103
Scientifique et professionnelle	1 669	1 852	21	1 831	1 758	1 758	1 758	1 758	1 758
Administration et service extérieur	4 006	4 777	155	4 622	4 440	4 440	4 440	4 440	4 440
Technique	2 025	2 119	6	2 113	2 029	2 029	2 029	2 029	2 029
Soutien administratif (sauf commis aux écritures)	743	615	1	614	589	589	589	589	589
Commis aux écritures et règlements	3 399	3 489	22	3 467	3 330	3 330	3 330	3 330	3 330
Exploitation (sauf manœuvres et services divers)	2 252	2 276	0	2 276	2 186	2 186	2 186	2 186	2 186
Manœuvres et personnes de métier	3 071	3 073	0	3 073	2 952	2 952	2 952	2 952	2 952
Services divers	2 347	2 357	0	2 357	2 264	2 264	2 264	2 264	2 264
Autres (étudiants, personnel du Ministère, inconnus)	291	237	0	237	228	228	228	228	228
Personnel du Centre de la sécurité des télécommunications (CST) – (employés faisant partie ou non du groupe de la direction)	1 115	1 240	0	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240	1 240
Total	21 036	22 159	219	21 940	21 122	21 122	21 122	21 122	21 122

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Note : * Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, les ETP de BPIPC ont été transférées au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPCC).



Tableau 13 : ETP militaires (Force régulière), par grade

CHIFFRES RÉELS 2002-2003	CHIFFRES RÉELS 2003-2004	CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007
-----------------------------	-----------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

Officiers				
Général, lieutenant-général; amiral, vice-amiral*	12	11	9	9
Major-général; contre-amiral	20	20	18	18
Brigadier-général; commodore	44	42	40	40
Colonel; capitaine de vaisseau	300	313	281	281
Lieutenant-colonel; capitaine de frégate	1 052	1 061	1 007	1 007
Major; capitaine de corvette	3 152	3 185	3 138	3 138
Captaine; lieutenant de vaisseau	5 843	5 788	5 800	5 800
Lieutenant, sous-lieutenant; enseigne de vaisseau de 1 ^{re} classe, enseigne de vaisseau de 2 ^e classe	1 627	1 829	1 519	1 519
Élève-officier; aspirant de marine	1 808	1 687	1 861	1 861
Total partiel (officiers)	13 858	13 936	13 673	13 673
Militaires du rang (MR)				
Adjudant-chef; premier maître de 1 ^{re} classe	644	668	593	593
Adjudant-maître; premier maître de 2 ^e classe	1 769	1 774	1 634	1 634
Adjudant; maître de 1 ^{re} classe	3 640	3 677	3 608	3 608
Sergent; maître de 2 ^e classe	6 717	6 758	6 657	6 657
Caporal-chef, caporal; matelot-chef, matelot de 1 ^{re} classe	26 058	25 319	23 584	23 784
Soldat, soldat (recrue); matelot de 2 ^e classe, matelot de 3 ^e classe	8 909	9 880	12 501	12 501
Total partiel (MR)	47 737	48 076	48 577	48 777
Total	61 595	62 012	62 250	62 450

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)

Note : * Plusieurs officiers généraux sont affectés à des postes à l'extérieur des FC (auprès de l'ONU et de l'OTAN, p. ex.) ou à d'autres ministères ou organismes fédéraux.

**Tableau 12 : Besoins en personnel civil et militaire**

PROGRAMMES DE CAPACITÉS	CHIFFRES RÉELS 2002-2003	Chiffres réels	Transférer au SPPCC*	Chiffres réels sans BPIEPC	2003-2004		
					CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007
Commandement et contrôle	7 897	8 199	0	8 199	8 602	8 602	8 602
Exécution des opérations	19 135	19 319	0	19 319	20 314	20 514	20 514
Soutien des forces	35 822	36 106	0	36 106	35 099	35 099	35 099
Mise sur pied des forces	17 462	17 895	0	17 895	16 993	16 993	16 993
Politique et stratégie du Ministère	2 315	2 652	219	2 438	2 364	2 364	2 364
Total	82 631	84 171	219	83 952	83 372	83 572	83 572

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils) et Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Militaires)

Note : * Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, les ETP de BPIEPC ont été transférés au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPCC).



Équivalents temps plein (ETP) prévus

Tableau 10 : Besoins en personnel civil

PROGRAMMES DE CAPACITÉS	CHIFFRES RÉELS 2002-2003	Chiffres réels	Transférer au SPPCC*	Chiffres réels sans BPIEPC	2003-2004			
					CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007	Total
					CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007	
Commandement et contrôle	2 281	2 583	0	2 583	2 530	2 530	2 530	2 530
Exécution des opérations	399	421	0	421	404	404	404	404
Soutien des forces	13 618	13 790	0	13 790	13 245	13 245	13 245	13 245
Mise sur pied des forces	3 453	3 672	0	3 672	3 527	3 527	3 527	3 527
Politique et stratégie du Ministère	1 285	1 693	219	1 474	1 416	1 416	1 416	1 416
Total	21 036	22 159	219	21 940	21 122	21 122	21 122	21 122

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)
Note : Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, les ETP de BPIEPC ont été transférés au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPCC).

Tableau 11 : Besoins en personnel militaire (Force régulière)

Programmes de capacités	CHIFFRES RÉELS 2002-2003	Chiffres réels	Transférer au SPPCC*	Chiffres réels sans BPIEPC	2003-2004			
					CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007	Total
					CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007	
Commandement et contrôle	5 616	5 616	0	5 616	6 072	6 072	6 072	6 072
Exécution des opérations	18 736	18 898	0	18 898	19 910	20 110	20 110	20 110
Soutien des forces	22 204	22 316	0	22 316	21 854	21 854	21 854	21 854
Mise sur pied des forces	14 009	14 223	0	14 223	13 466	13 466	13 466	13 466
Politique et stratégie du Ministère	1 030	959	0	959	948	948	948	948
Total	61 595	62 012	0	62 012	62 250	62 450	62 450	62 450

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
Note : * Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, les ETP de BPIEPC ont été transférés au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (SPPCC).

Tableau 9 : Diversification des modes de prestation de services

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

NOTE 3 : Des avances ont été faites à la Société canadienne d'hypothèques et de logement par la SCHL pour des logements occupés par des membres des Forces canadiennes.

On trouvera des précisions sur la DMPs à l'adresse <http://vcds-dev.ottawa-hull.mil.ca/dgsp/pubs/rep->

**Tableau 6 : Sources de recettes disponibles et non disponibles, par programme de capacités**

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	RECETTES DISPONIBLES				
	RECETTES RÉELLES 2003-2004	RECETTES RÉELLES SANS BPIEPC 2003-2004	RECETTES PRÉVUES 2004-2005	RECETTES PRÉVUES 2005-2006	RECETTES PRÉVUES 2006-2007
Commandement et contrôle	347	347	3 893	3 957	3 967
Exécution des opérations	1 517	1 517	1 830	1 863	1 896
Soutien des forces	179 927	179 927	165 506	168 487	170 239
Mise sur pied des forces	245 812	245 812	244 539	246 081	253 301
Politique et stratégie du Ministère	5 852	5 852	5 893	5 439	5 441
Total – Recettes disponibles	433 455	433 455	421 661	425 827	434 844
Recettes non disponibles					
Programme des services de la Défense					
Politique et stratégie du Ministère	16 538	16 538	10 723	10 916	10 882
Total – Recettes non disponibles	16 538	16 538	10 723	10 916	10 882
Total – Recettes disponibles et recettes non disponibles	449 993	449 993	432 384	436 743	445 726

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.

Tableau 7 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

PROGRAMME DES SERVICES DE LA DÉFENSE 2004-2005	(EN MILLIERS DE DOLLARS)	
	Dépenses nettes prévues (budget principal des dépenses plus rajustements selon le tableau des dépenses prévues)	
	Plus : services reçus sans frais	
	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	
	Contributions équivalant à la part de l'employeur des primes d'assurance du personnel et dépenses payées par le SCT	
	(fonds renouvelables non compris)	
	Indemnisation des accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	
	Rémunération et dépenses connexes liées aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice	
	Total partiel	
	Moins : recettes non disponibles	
Coût net du programme en 2004-2005		
14 545 996		

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile.

**Tableau 4 : Résumé des paiements de transfert**

(En milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES SANS BPIEPC 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Subventions					
Soutien des forces	88	88	100	100	100
Mise sur pied des forces	1 147	1 147	1 147	1 147	1 147
Politique et stratégie du Ministère	2 868	2 828	2 952	2 952	952
Total partiel – Subventions	4 103	4 063	4 199	4 199	2 199
Contributions					
Exécution des opérations	120 667	3 995	2 837	3 008	3 286
Soutien des forces	10 908	10 908	19 950	20 450	21 450
Mise sur pied des forces	5 000	5 000	2 000	2 000	2 000
Politique et stratégie du Ministère	149 541	140 280	168 190	167 886	167 897
Total partiel – Contributions et Subventions	286 116	160 183	192 977	193 344	194 633
Contributions					
Total – Subventions et Contributions	290 219	164 246	197 176	197 543	196 832

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.

Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Les renseignements présentés dans ce tableau sont fournis en conformité avec les dispositions de l'alinéa 7.4.5 de la politique sur les paiements de transfert du 1^{er} juin 2000 selon laquelle le Rapport sur les plans et les priorités doit contenir des renseignements supplémentaires sur les subventions, les contributions et les autres paiements de transfert auxquels sont attribués des crédits de plus de 5 millions de dollars. Les paiements de transfert supérieurs à 5 millions de dollars représentent environ 90,9 p. 100 des transferts de la Défense nationale. La ventilation et la répartition en sont présentées ci-dessous. Des renseignements détaillés sur les paiements de transfert peuvent être obtenus à l'adresse :

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/ddm/rpp/rpp04-05/transpay_f.asp

DESCRIPTION (EN MILLIERS DE DOLLARS)	PROGRAMME DE CAPACITÉS	TYPE DE TRANSFERT	BUDGET PRINCIPAL 2004-2005
Paiements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)	Soutien des forces	Paiements législatifs	12 000
Contribution aux provinces et aux municipalités au titre des projets d'aide à l'investissement (PAI)	Soutien des forces	Contributions	5 450
Programme de modernisation à moyen terme du système aéroporté de détection lointaine de l'OTAN	Politique et stratégie du Ministère	Contributions	25 000
Budget militaire de l'OTAN	Politique et stratégie du Ministère	Contributions	88 500
Programme OTAN d'investissements au service de la sécurité	Politique et stratégie du Ministère	Contributions	46 500
Total partiel – Paiements de transfert dépassant 5 millions de dollars			177 450
Total – Paiements de transfert			195 176

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Tableau 2b : Programme de construction – Dépenses de plus de 60 millions de dollars (en milliers de dollars)

Les projets énumérés au tableau 2b sont soit des projets dont le coût dépassera vraisemblablement 60 millions de dollars, c'est-à-dire le montant autorisé par le Conseil du Trésor, soit des projets particulièrement risqués, quel qu'en soit le coût. Les grands projets de construction font tous partie du programme de capacités « Soutien des forces ». Pour l'année financière 2004-2005, les dépenses prévues au titre des **grands** projets de construction représentent 10,3 p. 100 des dépenses **totales** prévues au titre des projets de construction.

À L'APPUI DU PROGRAMME DE CAPACITÉS « SOUTIEN DES FORCES »	CÔÛT ESTIMATIF	2003-2004 DÉPENSES RÉELLES	2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-06 DÉPENSES PRÉVUES	2006-07 DÉPENSES PRÉVUES	BESOINS POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
Colombie-Britannique						
Remplacement de la jetée « B » (APP) (DP)	70 950 (I)	480 (C)	0.00 (I)	1 000 (I)	3 400 (I)	66 190 (I)
Remplacement de la jetée « A » (APP) (DP)	85 000 (I)	0.00	0.00	250 (C)	0.00	84 750 (I)
IMF Cape Breton (ADP) (MP)	88 260 (C)	15 410 (C)	18 100 (C)	16 550 (C)	6 150 (I)	0.00
Installation d'avitaillement de Colwood (ADP) (MP)	62 500 (C)	13 220 (C)	1 070 (C)	0.00	0.00	0.00
Nouveau-Brunswick						
Correction de la sédimentation du champ de tir/secteur d'entraînement de Gagetown (APP) (DP)	108 110 (I)	490 (C)	6 290 (I)	6 290 (I)	6 290 (I)	94 610 (I)
Québec						
Modernisation des infrastructures (RD/DC Valcartier) (APP) (DP)	99 910 (I)	0.00	0.00	0.00	0.00	99 910 (I)
Divers						
Recapitalisation d'installations des Services de santé (APP) (DP) (MP)	164 000 (I)	4 860 (C)	8 570 (I)	10 569 (I)	8 250 (I)	131 760 (I)
Total	676 730	34 460	34 030	34 650	24 090	477 220

Légende : I = Chiffres indicatifs
APP = Approbation préliminaire de projet
DP = Définition de projet

C = Chiffres confirmés
ADP = Approbation définitive de projet
MP = Mise en œuvre de projet

On trouvera de plus amples renseignements sur la Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux à l'adresse <<http://lois.justice.gc.ca/tr/F-8.4/index.html>>

Tableau 3 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État

On trouvera un rapport d'étape sur les grands projets d'équipement de l'État à l'adresse suivante : http://vcds-dev.ottawa-hull.mil.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp_f.asp.



NUMÉRO DU PROJET	PROGRAMME DE CAPACITÉS	PHASE DU PROJET	COÛT TOTAL ESTIMATIF ACTUEL	PRÉVISIONS DES DÉPENSES JUSQU'AU 31 MARS 2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	BESOINS POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
641	NMHE – Ensemble perfectionné pour équipement (B)	Définition	899	-	741	158	-	-
2058	Simulateur d'effets d'armes	Mise en oeuvre	113 712	30 309	26 035	47 336	4 924	5 108
2237	Simulateur de combat naval	Mise en oeuvre	39 585	39 410	175	-	-	-
	Total partiel – Mise sur pied des forces		426 455	99 093	163 777	99 340	26 660	37 585
	Total – Ensemble des capacités		27 805 211	22 505 691	1 603 798	1 255 722	909 087	1 530 913



NUMÉRO DU PROJET	PROGRAMME DE CAPACITÉS	PHASE DU PROJET	COÛT TOTAL ESTIMATIF ACTUEL	PRÉVISIONS DES DÉPENSES JUSQU'AU 31 MARS 2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	BESOINS POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
Soutien des forces								
405	Environnement aérospatial synthétique canadien	Mise en oeuvre	38 599	1 450	8 524	2 960	9 323	16 342
439	Projet de vaccin antivariolique	Mise en oeuvre	35 031	16 944	6 836	3 866	3 987	3 398
451	Système ITEP du polygone d'évaluation de Primrose Lake	Mise en oeuvre	63 150	1	5 106	26 286	25 956	5 801
480	Tenue intégrée	Mise en oeuvre	36 728	10 128	21 906	4 694	-	-
1947	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	Clôture	304 063	297 979	3 405	614	-	2 065
2272	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel	Mise en oeuvre	179 928	134 471	20 979	5 995	-	18 483
2400	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense	Mise en oeuvre	98 303	55 820	20 767	13 371	8 345	-
2400	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense (B)	Approbation préliminaire	29 766	-	22 092	7 674	-	-
2475	Système de traitement des messages de la Défense	Mise en oeuvre	138 421	69 786	25 867	7 566	1 799	33 403
2535	Système classifié canadien de gestion électronique des clés	Clôture	34 684	33 394	1 290	-	-	-
2536	Soutien des soins de santé de rôle 3	Mise en oeuvre	40 434	29 295	8 171	2 158	-	810
2573	Dispositifs de lutte contre la pollution à bord des navires	Mise en oeuvre	55 507	10 555	4 227	3 366	1 470	35 889
2796	Remplacement des navires-écoles YAG 300	Mise en oeuvre	70 311	102	5 807	5 791	22 357	36 254
XXXX	Habillage du soldat (projet omnibus)	Mise en oeuvre	274 506	180 206	39 400	51 200	3 700	-
	Total partiel – Soutien des forces		1 399 431	840 131	194 377	135 541	76 937	152 445
Mise sur pied des forces								
113	Système réparé perfectionné d'entraînement au combat	Mise en oeuvre	187 741	2 366	113 109	29 494	16 250	26 522
410	Aurora – Simulateur de poste de pilotage	Mise en oeuvre	39 885	20 735	14 160	4 990	-	-
536	Aurora – Simulateur de mission	Mise en oeuvre	44 633	6 273	9 557	17 362	5 486	5 955



NUMÉRO DU PROJET	PROGRAMME DE CAPACITÉS	PHASE DU PROJET	COÛT TOTAL ESTIMATIF ACTUEL	PRÉVISIONS DES DÉPENSES JUSQU'AU 31 MARS 2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	BESOINS POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
2211	CC130 Hercules – Transport tactique	Clôture	350 214	350 088	126	-	-	-
2320	Système militaire automatisé de circulation aérienne	Mise en oeuvre	169 208	121 264	25 370	14 714	7 860	-
2349	Véhicule utilitaire léger à roues	Mise en oeuvre	225 669	49 830	144 411	24 100	1 855	5 473
2517	Hélicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes	Mise en oeuvre	1 096 535	1 059 471	10 346	16 500	6 815	3 403
2549	Prolongation de la durée de vie des sous-marins	Mise en oeuvre	868 422	555 631	70 810	79 069	69 606	93 306
2618	Remplacement des Hercules	Clôture	107 756	106 776	980	-	-	-
2619	Système d'instrumentation des manœuvres de combat aérien	Mise en oeuvre	33 290	28 969	3 084	1 131	106	-
2622	Radar à balayage électronique actif	Clôture	52 734	50 560	2 174	-	-	-
2625	Véhicules – Projet de remplacement du Lynx	Clôture	880 381	868 598	11 783	-	-	-
2637	Transports de troupes blindés	Mise en oeuvre	2 219 890	1 834 544	136 079	137 203	112 064	-
2640	Missile Sea Sparrow évolué	Mise en oeuvre	514 200	250 998	114 043	140 000	9 159	-
2650	Visueur thermique pour le Leopard	Clôture	132 698	132 498	200	-	-	-
2657	CC-150 Ravitaillement stratégique air-air	Mise en oeuvre	107 676	34 764	65 040	7 872	-	-
2664	Détecteur électro-optique perfectionné	Clôture	37 667	32 020	5 647	-	-	-
2678	Hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage	Mise en oeuvre	774 540	742 190	23 482	8 618	250	-
2680	Projet d'hélicoptère maritime	Définition	104 955	48 799	13 464	12 390	3 192	27 110
2684	Détection améliorée des mines terrestres	Clôture	32 526	30 297	751	1 478	-	-
2731	Prolongation de la durée de vie des transports de troupes blindés	Mise en oeuvre	328 479	264 597	46 945	15 989	948	-
2754	Système air-air perfectionné du CF-18 – Moyenne portée	Mise en oeuvre	138 489	20 096	23 885	37 987	24 085	32 436
	Total partiel – Exécution des opérations		21 491 188	18 764 993	857 418	703 674	501 413	663 690



NUMÉRO DU PROJET	PROGRAMME DE CAPACITÉS	PHASE DU PROJET	COÛT TOTAL ESTIMATIF ACTUEL	DÉPENSES RÉELLES JUSQU'AU 31 MARS 2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	BESOINS POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
2469	Système de commandement des Forces canadiennes	Mise en oeuvre	51 713	42 718	8 995	-	-	-
2526	Centre des opérations aériennes de région/secteur	Mise en oeuvre	134 668	64 220	31 132	21 551	685	17 080
2660	Système du 8 ^e Escadron de transmissions et de contrôle (Air)	Mise en oeuvre	46 528	44 509	2 019	-	-	-
2683	Système de détermination de la position et de navigation	Clôture	73 371	68 928	4 443	-	-	-
2783	Mode d'identification ami ou ennemi S/5	Mise en oeuvre	38 176	-	4 604	7 885	9 528	16 159
2803	Communications protégées par satellite militaire	Mise en oeuvre	551 665	145 223	82 384	62 383	50 259	211 416
3667	Surveillance de l'espace	Mise en oeuvre	95 449	3 837	4 221	2 126	5 882	79 383
	Total partiel – Commandement et contrôle		4 488 137	2 801 474	388 226	317 167	304 077	677 193
	Exécution des opérations							
58	Prolongation de la durée de vie des véhicules blindés légers	Mise en oeuvre	232 700	51 523	12 616	13 710	51 088	103 763
86	Programme des vols opérationnels	Mise en oeuvre	111 519	8 312	19 290	20 553	19 254	44 110
562	Arme d'interdiction de zone de compagnie (AIZC)	Définition	87 712	-	2 231	2 445	28 916	54 120
583	CF-18 – Proposition de modification technique 583	Mise en oeuvre	1 009 328	665 235	80 691	85 886	31 696	145 820
629	Lunette monoculaire de vision nocturne et dispositif de visée à laser	Mise en oeuvre	35 893	-	22 751	5 711	5 711	1 720
731	Système de canon mobile (B)	Définition	157 652	-	5 519	39 453	112 680	-
1399	Modernisation du Système de défense aérienne de l'Amérique du Nord	Clôture	1 054 753	1 054 227	526	-	-	-
1487	Système de sonar remorqué	Clôture	121 019	120 620	399	-	-	-
1495	Frégate canadienne de patrouille	Clôture	8 957 300	8 898 900	10 000	32 238	-	16 162
1686	CF-18 – Arme air-air perfectionnée (de courte portée) (B)	Approbation préliminaire	165 435	3 038	3 875	6 127	16 128	136 267
1700	Programme de révision et de modernisation des navires de classe Tribal	Clôture	1 382 548	1 381 148	900	500	-	-



Tableau 2a : Renseignements sur les dépenses au titre des projets du programme d'équipement (en milliers de dollars)

Les projets énumérés au tableau 2a sont soit des projets dont le coût dépassera vraisemblablement 30 millions de dollars, c'est-à-dire le montant autorisé par le Conseil du Trésor, soit des projets particulièrement risqués, quel qu'en soit le coût. Les grands projets d'équipement font tous partie du programme de capacités « Mise sur pied des forces »; toutefois, pour mieux mettre en évidence les résultats des projets, ils ont été répartis en fonction du programme de capacités qu'ils appuient. Pour l'année financière 2004-2005, les dépenses prévues au titre des **grands** projets d'équipement représentent **88 p. 100** des dépenses prévues au titre des biens d'équipement.

NUMÉRO DU PROJET	PROGRAMME DE CAPACITÉS	PHASE DU PROJET	COÛT TOTAL, ESTIMATIF ACTUEL	DÉPENSES RÉELLES JUSQU'AU 31 MARS 2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	BESOINS POUR LES EXERCICES ULTÉRIEURS
Commandement et contrôle								
180	Écrans d'affichage multifonctions du CF-18	Mise en oeuvre	98 760	52 351	7 403	4 600	27 959	6 447
192	Système de gestion des données	Mise en oeuvre	219 851	-	26 707	30 360	55 527	107 257
273	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18	Mise en oeuvre	186 060	-	90	24 988	55 002	105 980
276	Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance	Définition	46 444	6 230	19 271	15 844	4 015	1 084
295	Aurora – Remplacement du système de gestion des communications	Mise en oeuvre	89 745	36 339	20 677	15 968	13 442	3 319
317	Aurora – Remplacement du système électro-optique	Mise en oeuvre	46 924	33 544	7 498	5 436	446	-
423	Aurora – Remplacement des mesures de soutien électroniques	Mise en oeuvre	177 408	50 475	32 741	35 578	21 580	37 034
428	Aurora – Acquisitions de radars imageurs	Mise en oeuvre	255 120	20 358	56 874	51 358	49 928	76 602
1574	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication	Mise en oeuvre	1 927 700	1 854 892	48 833	23 975	-	-
1656	Système de commandement de l'Armée de terre	Mise en oeuvre	178 314	167 591	8 723	2 000	-	-
2066	Perfectionnement des tactiques terrestres de guerre électronique	Clôture	75 502	74 889	613	-	-	-
2370	CC-130 – Amélioration du matériel électronique de bord	Clôture	96 176	90 718	5 458	-	-	-
2371	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision, phase II	Mise en oeuvre	98,563	44,652	15,540	13,115	9,824	15,432



Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisations par programme de capacités

PROGRAMME DES SERVICES DE LA DÉFENSE (EN MILLIERS DE DOLLARS)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES SANS BPIEPC 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Commandement et contrôle	318 655	318 655	318 655	500 550	489 149	491 828
Exécution des opérations	968 796	968 796	968 796	980 842	901 533	920 377
Soutien des forces	494 605	494 605	494 605	721 539	693 727	709 570
Mise sur pied des forces	122 096	122 096	122 096	173 691	164 546	168 303
Politique et stratégie du Ministère	40 051	39 877	39 877	45 495	43 812	44 825
Total	1 944 203	1 944 029	1 944 029	2 422 177	2 292 767	2 334 903

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.



Aperçu des dépenses prévues

(En milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES BPIEPC 2003-04	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Commandement et contrôle	1 441 414	1 441 414	1 461 954	1 482 159	1 504 008
Exécution des opérations	4 758 154	4 641 482	4 235 516	4 279 921	4 362 657
Soutien des forces	4 976 349	4 976 349	5 377 157	5 420 844	5 506 673
Mise sur pied des forces	1 952 881	1 952 881	2 166 099	2 179 748	2 207 203
Politique et stratégie du Ministère	490 272	443 284	468 451	475 827	477 150
Budget principal des dépenses (chiffres bruts)	13 619 070	13 455 410	13 709 177	13 838 499	14 057 691
Moins : recettes disponibles	(433 455)	(433 455)	(421 661)	(425 827)	(434 844)
Total du budget principal des dépenses	13 185 615	13 021 955	13 287 516	13 412 672	13 622 847
Rajustements :					
Intervention pour régler la surpêche étrangère à l'extérieur de la zone de 220 milles bordant le Canada			2 000		
Investissements dans les biens immobiliers			2 778		
Rémunération – Médecins et dentistes militaires			7 120	3 560	3 560
Accès légal				15 700	15 700
Surveillance maritime - Radar haute fréquence à ondes de surface			1 142	19 353	14 527
Pailements à titre gracieux aux anciens combattants ayant participé aux expériences de guerre chimique			28 400	10 350	10 350
Nettoyage des sites contaminés			23 096	17 436	22 517
Opération <i>Allair</i> – Budget 2004			20 000		
Provision pour la mission en Haïti – Budget 2004			50 000		
Provision pour la réparation et la révision de l'équipement à la suite de l'opération <i>Athena</i> – Budget 2004			60 000		
Prolongation de l'opération <i>Athena</i> après août 2004 – Budget 2004			115 000	55 000	
Politique de sécurité nationale			46 500	70 500	82 000
Report de 2003-2004			418 000		
Total des rajustements			774,036	191,899	148,654
Dépenses nettes prévues	13 185 615	13 021 955	14 061 552	13 604 571	13 771 501
Moins : recettes non disponibles	(16 538)	(16 538)	(10 723)	(10 916)	(10 882)
Plus : coût des services reçus à titre gracieux	486 669	483 885	495 167	494 156	494 054
Coût net du programme	13 655 746	13 489 302	14 545 996	14 087 811	14 254 673
Equivalents temps plein (militaires et civils)	84 171	83 952	83 372	83 572	83 572

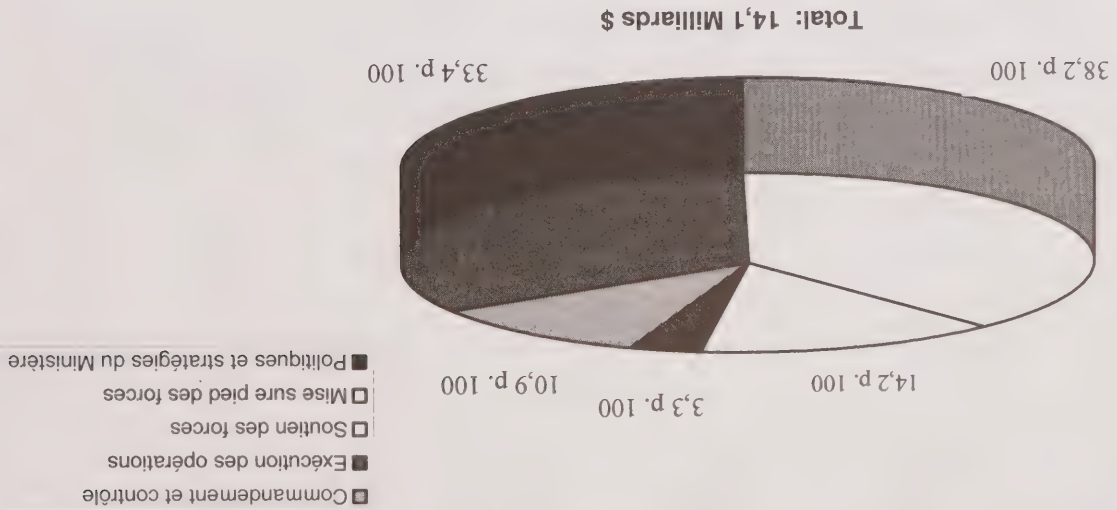
Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Note : Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.

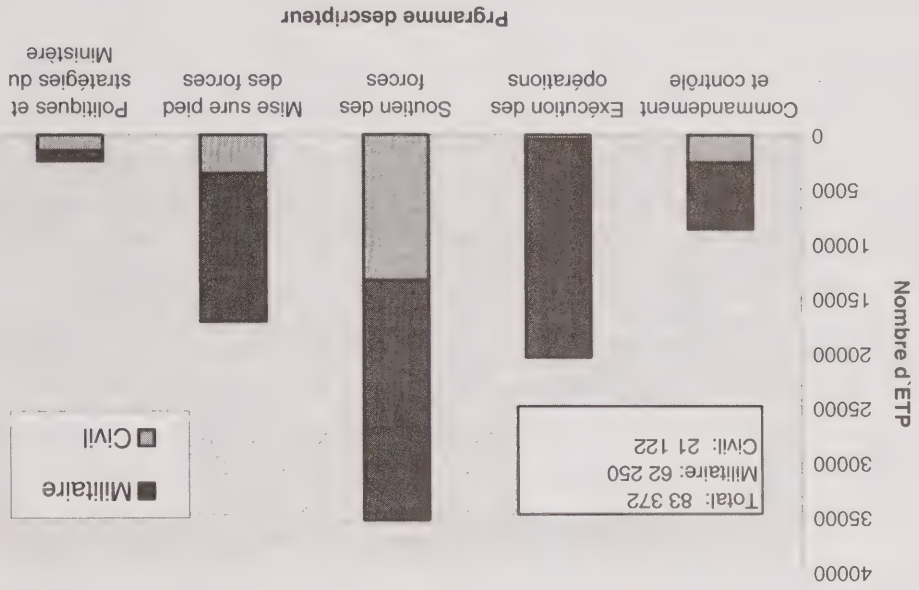


Section 3 : Survol des finances et du Ministère

capacités
Dépenses nettes prévues pour 2004-2005, par Programme de



Besoins prévus en personnel et militaire pour 2004-05, par programme descripteur
des ressources





Secrétariat national de recherche et de sauvetage

RESSOURCES FINANCIÈRES PAR ANNÉE FINANCIÈRE				
(En milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Crédit 1 ^{er} – Salaires et personnel	1 376	1 509	1 447	1 403
Crédit 1 ^{er} – Fonctionnement et entretien	856	937	898	907
Total partiel – Crédit 1 ^{er}	2 232	2 446	2 345	2 310
Crédit 5 – Immobilisations	7 352	8 195	8 195	8 195
Crédit 10 – Subventions et contributions	1 685	215	215	215
Total général	11 269	10 856	10 755	10 720

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère) et Secrétaire national de recherche et de sauvetage

Notes : Le montant de référence de 8 195 000 \$ au titre des immobilisations comprend 8,1 millions de dollars pour le Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (FNI) et 95 000 \$ pour le SNRS.

Le montant de référence de 215 000 \$ au titre des subventions et contributions comprend la part des coûts du Secrétaire national de recherche et de sauvetage.

COSPAS-SARSAT assumée par le Canada.
En 2003-2004, on a réduit les immobilisations de 1 467 000 \$ pour tenir compte des contributions du FNI aux provinces et territoires.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web du SNRS : www.nss.gc.ca.



Besoins en personnel — Recherche et sauvetage (ETP)

CHIFFRES RÉELS 2003-2004	CHIFFRES PRÉVUS 2004-2005	CHIFFRES PRÉVUS 2005-2006	CHIFFRES PRÉVUS 2006-2007
21,5	22	22	22
Environnement Canada	14	14	14
Ministère des Pêches et des Océans*	s. o.	s. o.	s. o.
Ministère de la Défense nationale**	781	624	620
Parcs Canada	64	64	64
Gendarmerie royale du Canada*	s. o.	s. o.	s. o.
Transports Canada	7	7	7
Total	887,5	731	727

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Note : * Il n'y a pas de renseignements disponibles sur les ETP relatifs à la participation du MPO et de la GRC, puisque leur personnel remplit plusieurs tâches à la fois.
** La diminution des ETP pour l'AF 2004-2005 par rapport à l'AF 2003-2004 correspond à l'élimination de postes de maintenance d'aéronefs au 413^e Escadron et au 424^e Escadron, la maintenance des hélicoptères *Cormorant* étant assurée à contrat.

Coûts du programme de recherche et de sauvetage, par ministère participant

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	DÉPENSES 2003-2004 RÉELLES	DÉPENSES 2004-2005 RÉELLES	DÉPENSES 2005-2006 RÉELLES	DÉPENSES 2006-2007 RÉELLES
Secrétariat national de recherche et de sauvetage	11 269	10 856	10 775	10 720
Environnement Canada	1 600	1 600	1 600	1 600
Ministère des Pêches et des Océans*	93 393	-	-	-
Ministère de la Défense nationale**	161 589	149 357	136 744	130 532
Parcs Canada	4 929	4 929	4 929	4 929
Gendarmerie royale du Canada***	-	-	-	-
Transports Canada	985	1 000	1 000	1 000
Total	273 765	167 742	155 028	148 781

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Notes : * Les dépenses de fonctionnement et d'entretien du MPO s'établissent à 88 701 000 \$, et ses subventions et contributions, à 4 692 000 \$. Les chiffres concernant les dépenses prévues de 2004 à 2007 ne sont pas disponibles en ce moment en raison du changement de statut de la Garde côtière canadienne qui devient un organisme de service spécial.

** La diminution des coûts prévus tient à la fermeture du projet *Cormorant*. Les sommes affectées au projet d'aéronef de recherche et de sauvetage à voile fixe ne sont pas compris, le financement étant en cours d'approbation.

*** Renseignements non disponibles.



- Gérer efficacement le Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (FNI), d'une valeur de 8,1 millions de dollars.
- Faire une évaluation du programme du FNI.

• **Avis à l'intention du ministre responsable**

- Donner des avis au MRRS sur des questions touchant le PNRS et des interventions recommandées.

• **Coordination avec les provinces et les territoires**

- Améliorer globalement la coordination des efforts avec les partenaires de recherche et de sauvetage des provinces et des territoires, ce qui signifie notamment :
 - ❖ participer aux travaux du Conseil de recherche et de sauvetage au sol et lui offrir notamment des services de secrétariat;
 - ❖ aider les provinces et les territoires à définir des méthodes communes de formation nationale en recherche et sauvetage au sol;
 - ❖ encourager les provinces et les territoires à participer à la coordination du cadre de planification et de gestion de la recherche et du sauvetage au Canada.

• **Efficacité et viabilité de l'organisation de la recherche et du sauvetage**

- Améliorer la gestion des ressources humaines, le travail en équipe et les communications internes.
- Offrir des services d'administration efficaces qui répondent aux besoins de la direction du SNRS.

Cadre de gestion du programme de recherche et de sauvetage

Le cadre de gestion du programme de recherche et de sauvetage récemment approuvé vise à atteindre les objectifs clés que le Secrétariat du Conseil du trésor a énoncés dans ses directives sur la fonction de contrôle dans le domaine de l'intégration des données sur le rendement, de la gestion collective des risques et des mécanismes de contrôle. Les partenaires du programme s'étant entendus sur les éléments fondamentaux du cadre, le travail cette année portera principalement sur l'élaboration de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les risques et sur l'amélioration des mesures du rendement.

Survol des ressources

Les tableaux ci-dessous présentent des données (estimatives) sur les ressources financières et humaines que chacun des partenaires fédéraux consacre au PNRS. Ces ressources figurent dans le RPP de chaque ministère et elles sont présentées ici pour donner une image globale du programme.



Plans et priorités

Programme national de recherche et de sauvetage

Les plans et les priorités du PNRS sont établis en fonction des stratégies et des directives énoncées dans un document approuvé par le CIRS, les Orientations stratégiques du Programme national de recherche et de sauvetage, et dans le Plan annuel du programme de recherche et de sauvetage, qui peuvent être consultés à l'adresse www.jss.gc.ca. Les priorités pour 2004-2005 sont les suivantes :

- **Recherche et sauvetage sans faille** – améliorer l'interopérabilité ainsi que la qualité et l'accessibilité des données et mieux utiliser les télécommunications et les nouveaux hélicoptères; le Nord – améliorer la surveillance météorologique, les communications et l'infrastructure de recherche et de sauvetage compte tenu de l'accroissement du trafic aérien et de la création de parcs nationaux;
- **recherche et sauvetage en mer** – adapter les plans de recherche et de sauvetage à l'intensification du trafic des navires de passagers, des bateaux d'excursion, des petites embarcations et des kayaks et à l'accroissement des activités de pêche et des activités pétrolières et gazières en mer.

Activités prévues du SNRS

Le SNRS fixe ses priorités selon son mandat et les priorités du programme de recherche et de sauvetage. Le rendement du SNRS en 2004-2005 sera mesuré en fonction des résultats obtenus à l'égard des activités prévues ci-dessous; les activités sont présentées en fonction des six grands domaines de responsabilité du SNRS.

• Politique

- Analyser le programme et la politique de recherche et de sauvetage, donner des avis à leur sujet et régler des questions de programme et de politique.

• Plans

- Diriger la planification annuelle du programme fédéral de recherche et de sauvetage et l'établissement de rapports à son sujet.
- Produire le document intitulé Orientations stratégiques, le Plan annuel du programme et le rapport annuel.
- Coordonner la planification et l'évaluation d'exercices multi-instances.

• Activités

- Diriger et administrer avec efficacité le CIRS et ses sous-comités.
- Faciliter la collaboration des partenaires et des intervenants du milieu de la recherche et du sauvetage par le biais du Congrès SARSCENE, des prix pour réalisation exceptionnelle en recherche et sauvetage et du site Web du SNRS.
- Énoncer un cadre de gestion et de responsabilisation axées sur les risques (CGRR) et un cadre de vérification axée sur les risques pour le programme fédéral de recherche et de sauvetage.



Organisation du portefeuille de la Défense : Secrétariat national de recherche et de sauvetage et Programme national de recherche et de sauvetage

Mandat, responsabilités et partenaires

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) a été créé en 1986 pour assurer la direction du Programme national de recherche et de sauvetage, par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Le SNRS relève directement du ministre responsable de la recherche et du sauvetage (MRRS), le ministre de la Défense nationale.

Le SNRS est responsable devant le MRRS, par l'intermédiaire du CIRS, de la définition, de la coordination, de l'analyse et de l'examen des politiques, des plans et des différentes composantes et activités des programmes fédéraux de recherche et de sauvetage. Le SNRS oriente également l'amélioration de la coordination des programmes des provinces et des territoires et des programmes fédéraux de recherche et de sauvetage, en plus de donner des avis et des renseignements à leur sujet au MRRS.

Le Secrétariat assure la coordination et la direction du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) et la préparation de rapports à son sujet. La zone de responsabilité du Canada en matière de recherche et de sauvetage s'étend sur plus de 15 millions de kilomètres carrés. Six ministères et organismes fédéraux et les administrations des provinces et des territoires assurent l'exécution des programmes opérationnels en collaboration avec un grand nombre d'organisations, officielles ou non, comme des forces de police, des organismes de sécurité, des organisations non gouvernementales, des entreprises privées et des bénévoles. Les ministères et organismes fédéraux sont :

- Environnement Canada (Service météorologique du Canada) – www.ec.gc.ca/
- Environnement Canada (Parcs Canada) – www.pc.gc.ca/default_flash.html
- Pêches et Océans (Garde côtière du Canada) – www.dfo-mpo.gc.ca
- Défense nationale (Forces canadiennes) – www.dnd.ca
- Gendarmerie royale du Canada (Sécurité publique et Protection civile) – www.rcmp-grc.gc.ca
- Transports Canada – www.tc.gc.ca

Nouvelles orientations

Depuis 2001, le SNRS travaille avec ses partenaires du CIRS à améliorer sensiblement la planification, la gestion et les rapports du Programme national de recherche et de sauvetage. Les principaux éléments sont maintenant en place : meilleure structure de responsabilisation, nouveau Plan annuel du programme, rapport annuel et document intitulé Orientations stratégiques. Le Ministre a approuvé le nouveau cadre de gestion et le rapport du Projet d'initiative de transition stratégique en septembre 2003.

Défis et risques

Les principaux défis pour l'exercice 2004-2005 vont concerner la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion du PNRS; ils vont intéresser plus précisément le traitement des principaux problèmes, l'amélioration des mesures du rendement et l'obtention de sources d'information qui contribuent mieux à la planification du programme de recherche et de sauvetage et à l'établissement de rapports à son sujet. Pour que le SNRS réussisse à obtenir un système de recherche et de sauvetage parfaitement intégré, il



Evaluations

Des évaluations ont facilité la conception de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, dont l'un pour le Programme de sécurité de la Défense. Parmi les évaluations dont on connaît les résultats en 2004-2005 figurent celles qui seront consacrées à la disponibilité et au soutien de l'avant-garde des FC, à la stratégie industrielle de la Défense, à l'instruction individuelle et à l'éducation, et aux éléments du Programme de munitions. Le Sous-ministre a récemment approuvé la nomination d'un directeur exécutif des travaux d'évaluation, dont la tâche consistera à aider les responsables des évaluations.

Le Service d'examen dispose toujours d'une section des Enquêtes et examens spéciaux à laquelle sont confiées les vérifications judiciaires et les enquêtes sur les allégations d'actes fautifs. Certains intrants de cette fonction seront définis par le Chef du Service d'examen, qui est aussi responsable du programme de divulgation.

Le Service d'examen est le point de contact de la Défense avec le Bureau du vérificateur général pour toutes les questions de coordination et de liaison.

Résultats prévus

La Défense va énoncer et appliquer des politiques et des stratégies générales pour atteindre les grands objectifs du gouvernement, gérer les activités du Ministère et donner des avis en matière de défense et de sécurité.

Les critères de mesure du rendement de ce programme de capacités sont notamment le respect des obligations nationales et internationales, le respect des objectifs liés au budget et à l'affectation des ressources, l'établissement de mécanismes appropriés de gouvernance et de gestion, le respect des exigences relatives aux programmes autorisés, et le respect des exigences en matière de gérance de l'environnement. L'affectation sélective des ressources aux initiatives hautement prioritaires, l'approche retenue par le Ministère pour satisfaire ses besoins en ressources et l'adhésion à la volonté du gouvernement d'assurer une gestion efficace des ressources, marquent un changement appréciable par rapport aux années antérieures.

Le processus de mesure du rendement permettra d'évaluer le rendement obtenu à l'égard des résultats prévus.

Ressources

POLITIQUE ET STRATÉGIE DU MINISTÈRE : DÉPENSES TOTALES (DÉDUCTION FAITE DES RECETTES)					
(en milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES SANS BPIEPC 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Dépenses du Ministère	484 420	437 432	469 503	470 388	471 709
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	40 051	39 877	45 495	43 812	44 825
ETP militaires	959	959	948	948	948
ETP civils	1 693	1 474	1 416	1 416	1 416

Note: Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.



spécialistes des finances militaires afin de réduire le manque de personnel en 2004-2005, et l'intégration de renseignements financiers au cadre de gestion du rendement de la Défense d'ici l'été 2005.

Des lacunes en matière de formation ont été relevées en particulier dans le domaine des responsabilités des gestionnaires de ressources, notamment ceux qui exercent des pouvoirs de signature en vertu des articles 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un plan d'action ministériel a été défini pour corriger la situation. À compter d'aujourd'hui, les nouveaux gestionnaires de ressources devront tous suivre une formation de certification officielle avant que des pouvoirs de signature leur soient attribués, et les gestionnaires de ressources en poste devront tous suivre la formation de certification avant l'été 2004.

Des renseignements sur les ressources et la gestion financière des exercices 2004-2005 à 2006-2007 sont présentés à la section 3 de ce rapport.

Mesure du rendement

Mesurer le rendement demeurera une priorité de la Défense dans l'année qui vient, et la Défense va poursuivre la réalisation d'un programme global de gestion du rendement stratégique qui l'aidera à atteindre ses objectifs. L'approche stratégique de la gestion faisant appel à la fiche d'évaluation équilibrée sert toujours à mesurer les progrès faits par la Défense. La technique de la fiche d'évaluation équilibrée a permis d'aligner la carte de la stratégie du Ministère sur les priorités actuelles de la Défense et d'aider la direction à prendre des décisions.

La création d'un système d'entreprise qui permettra de grouper les données de la haute direction demeure hautement prioritaire. En continuant de se développer, le système de mesure du rendement fournira à la direction les renseignements dont elle a besoin pour affecter des ressources, gérer le Ministère et, ultimement, atteindre les objectifs de la Défense. Un bon système de mesure du rendement aidera en outre à obtenir les renseignements nécessaires à l'établissement des rapports que prévoit le nouveau cadre de gestion, de ressources et de résultats que le gouvernement est en train de mettre en place.

Vérification et évaluation

Les évaluations et les vérifications internes continuent de déboucher sur des rapports importants pour la prise de décisions et la reddition de comptes. Le travail dans ce domaine est guidé par un plan axé sur les risques qui fait ressortir les liens entre les priorités et les stratégies. Le plan est approuvé et suivi par le Comité de vérification et d'évaluation du Ministère, que président le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense. Ses rapports sans classification peuvent être consultés à l'adresse http://www.forces.gc.ca/crs/rpl/reports_f.htm.

Vérifications

Les vérifications internes récentes ont porté sur les dépenses annuelles de plus de cinq milliards de dollars au titre de la solde militaire et des budgets de fonctionnement locaux. Ce travail et une série d'analyses et d'examen consacrés aux contrats ont mis en évidence l'importance d'un renforcement de la fonction de contrôle et de l'adoption rapide de moyens de contrôle informatisés. Un important rapport a également été consacré à la gestion des risques à la Défense. Des rapports seront prochainement consacrés au système d'information sur la santé des FC, au SISAM (Système d'information – Soutien et acquisition du matériel) et à l'acquisition des *Cormorant*.

Par suite du processus de planification des activités de 2004-2005, le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense ont demandé qu'on augmente sensiblement le budget de la fonction « vérification interne » dans les trois prochaines années.



- **Gouvernance et orientation stratégique :**
 - faire un examen de la politique de défense;
 - préciser les résultats stratégiques;
 - définir le cadre de gestion du rendement du Ministère.
- **Gérance :**
 - améliorer les contrôles appliqués à l'administration des marchés;
 - définir un cadre intégré de gestion des risques.
- **Responsabilisation :**
 - améliorer le respect des délégations et des pouvoirs financiers.
- **Résultats et rendement :**
 - envisager une façon pratique d'améliorer la structure des activités du programme de la Défense;
 - l'associer aux résultats stratégiques.

Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense

La mise en œuvre du nouveau plan d'action intitulé « Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense » nous permettra de mieux donner suite au système de gestion des dépenses et au CRG. Le plan d'action sera en place pour l'exercice 2004-2005. Il est fondé sur trois principaux éléments :

- **retour aux sources** – pour assurer le respect des cadres de responsabilisation et de contrôle comme la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- **valeurs et éthique** – pour renforcer le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, particulièrement dans le domaine de la prudence et de la probité;
- **optimisation des ressources** – pour mettre l'accent sur la mesure du rendement, les rapports, l'amélioration du système financier, la modernisation des stratégies et des politiques ainsi que les régimes de rémunération et de retraite.

À l'appui du plan d'action, la Défense va appliquer, d'ici l'été 2005, des modèles financiers qui permettront de prendre des décisions en fonction des priorités et de l'affectation des ressources en ajoutant au système actuel un modèle interactif d'établissement des coûts du Ministère et en améliorant la modélisation financière grâce à un nouveau logiciel.

Nous allons également adopter des outils financiers qui vont permettre au Ministère d'améliorer la prise de décisions, les rapports et l'administration dans le domaine des pensions, de la rémunération et de la gestion des risques. D'ici mars 2005, la Défense va étudier des outils de gestion des risques et de prise de décisions et faire des recommandations à leur sujet aux gestionnaires des groupes et des armées. La modernisation du système d'administration du régime de pension de retraite des Forces canadiennes sera menée à bien d'ici l'automne 2005; le projet de système de solde des Forces canadiennes sera terminé d'ici mars 2008.

Nous examinons également des façons de revitaliser le milieu des contrôleurs, par la création notamment d'un cadre de formation et de perfectionnement en finances pour répondre aux besoins prévus en 2004-2005, la mise en place d'un système de gestion axée sur les compétences pour les

Initiatives communes (personnel militaire et civil)**Programme des langues officielles**

Le Plan stratégique des langues officielles marque un jalon clé, et des mesures explicites ont été prises pour suivre les progrès faits dans la réalisation de ses objectifs à la Défense. En juin 2003, le ministre de la Défense nationale a informé le Comité permanent des langues officielles que la Défense s'engageait à appliquer intégralement le Plan stratégique des langues officielles d'ici 2006.

Les objectifs et les activités clés en matière de langues officielles pour les employés civils de la Défense sont les suivants :

- voir à ce que tous les titulaires de postes EX satisfassent aux exigences linguistiques voulues;
- offrir les cours de langue seconde et faire les évaluations de langue seconde qu'exigent le perfectionnement professionnel et la législation;
- faire état des obligations en matière de langue seconde des cadres supérieurs dans les accords sur la gestion du rendement.

À l'appui de ces initiatives, nous allons garder une approche proactive de la formation linguistique pour améliorer notre niveau de bilinguisme. La Défense y parviendra en poursuivant la mise en œuvre du Plan stratégique des langues officielles et en augmentant les fonds affectés à la traduction et aux cours de langue seconde.

Programme d'éthique de la Défense

Le Programme d'éthique de la Défense fournit à tous un cadre facilitant la prise de décisions éthiques et l'adoption d'une conduite éthique. L'objectif ultime du programme est de préserver une culture éthique à la Défense et de favoriser un milieu de travail où chacun choisit de faire ce qu'il faut; le programme va jouer un rôle déterminant dans l'adoption du Code d'éthique de la fonction publique par le Ministère. Un site Web offre des renseignements, des outils, des occasions de dialogue, un réseau d'échange de connaissances, des produits et des pratiques susceptibles d'aider les membres des FC et les employés civils de la Défense à prendre des décisions éthiques.

La Défense ne ménage pas ses efforts pour appuyer les engagements du gouvernement en matière d'éthique et pour consolider son propre programme d'éthique. Deux exemples notamment en témoignent : Pleins feux sur l'éthique, événement qui vise à reconnaître et à atténuer les risques en matière d'éthique et à promouvoir le dialogue en milieu de travail à l'échelle du Ministère, et l'analyse des résultats d'une enquête récente sur l'éthique, qui servira de base à la définition de plans de mise en œuvre internes qui orienteront le prochain cycle du Plan d'éthique de la Défense.

Des renseignements sur les meilleures pratiques de règlement des conflits et l'application des valeurs et de l'éthique en milieu de travail peuvent être obtenus auprès du Bureau de l'Ombudsman.

Gestion des ressources**Cadre de responsabilisation en matière de gestion**

La Défense est en train de passer du concept de la modernisation de la gestion à celui du Cadre de responsabilisation en matière de gestion (CRG). La Défense recherche l'excellence en gestion et elle a pris des engagements en ce sens dans ses priorités ministérielles. Pour assurer la mise en œuvre du CRG, le Sous-ministre a défini quatre éléments prioritaires pour l'exercice 2004-2005.





Diversité et inclusivité de l'effectif

La Défense continue de se montrer proactive dans la promotion de la diversité et de l'inclusivité de l'effectif par l'éducation, la sensibilisation et la formation, et dans l'application de la législation sur les droits de la personne et l'équité en matière d'emploi par ses politiques, ses programmes et ses processus.

Membres des FC

Constatant l'évolution du marché du travail et soucieuse de favoriser la diversité dans les FC, la Défense a défini des initiatives de recrutement favorisant la diversité pour atteindre des groupes « sous-représentés ». Les centres de recrutement des Forces canadiennes cherchent activement à recruter des membres de tous les milieux ethniques et culturels – hommes et femmes – qui pourront travailler comme recruteurs. L'inclusivité et la diversité sont des thèmes importants dans tout le matériel de recrutement des FC : sites Web, vidéos sur les emplois, affiches et brochures.

La Défense travaille à faire en sorte que les FC respectent intégralement les dispositions de la Loi sur l'équité en matière d'emploi d'ici septembre 2005. À cette fin, les FC vont faire en octobre 2004 un examen complet de leurs politiques, programmes et processus du point de vue des systèmes d'emploi, dans le but de reconnaître et d'éliminer les obstacles à l'emploi de membres des groupes désignés. Ces activités témoignent de l'importance qui est accordée à la création d'un milieu de travail positif, elles montrent en outre que les FC veulent concrétiser leurs engagements en matière de diversité sans pour autant négliger d'offrir à tous un traitement équitable. Les FC vont également aborder la question de la diversité, des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi dans un programme intégré de formation créé par l'Académie canadienne de la Défense – « Le leadership dans un environnement diversifié » –, qui sera offert à tous les niveaux de perfectionnement des membres des FC.

Employés civils du MDN

Le MDN va gérer les programmes du Ministère relatifs aux RH civiles, offrir des services à l'appui de l'équité en matière d'emploi et mettre en application le plan d'action du Ministère sur l'équité en matière d'emploi d'ici mars 2008. Le Plan d'équité en matière d'emploi du SMA(RH-Civ) peut être consulté à l'adresse www.forces.gc.ca/hrciv/engraph_f.asp.

Les objectifs en matière de représentation pour 2007-2008 sont présentés dans le tableau ci-dessous, par groupe d'équité en matière d'emploi.

OBJETIF DE REPRÉSENTATION EN 2007-2008*	REPRÉSENTATION AU 30 JUIN 2003	FEMMES	PERSONNES HANDICAPÉES	AUTOCHTONES	Membres de minorités visibles
1 200	710	7 938	1 013	436	1 200
Source : Base de données sur l'équité en matière d'emploi, 30 juin 2003.					
* Les nouveaux chiffres sur la disponibilité sur le marché du travail (tirés des résultats du recensement de 2001) vont vraisemblablement entraîner une modification des objectifs de représentation du MDN dans les quatre prochaines années.					



- déterminer les responsabilités en matière d'administration de programmes et de prestation de services dont les intervenants internes devraient s'acquitter sous la direction générale et la surveillance du SMA(RH-Mil);
- voir comment on pourrait faire du système des ressources humaines militaires un système intégré et efficient.

L'avenir du projet consistera à énoncer un cadre de gestion des ressources humaines des FC dans lequel l'orientation de la politique des RH relèvera du SMA(RH-Mil), les pouvoirs relatifs à l'administration des programmes et à la prestation des services étant délégués le cas échéant aux intervenants internes.

- Intégrer la planification des RH au PICS, qui porte sur les investissements du Ministère dans les capacités de défense des 15 prochaines années.

- Instituer un modèle d'établissement des coûts de l'instruction individuelle et de l'éducation (II&E)¹² qui aidera à reconnaître, suivre et constater les coûts associés à l'organisation et à la gestion des activités d'II&E militaires.

Pour donner suite à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la Défense va s'engager dans un processus de modernisation des RH civiles du MDN; elle compte à cette fin :

- énoncer un cadre comprenant des principes, des lignes directrices et des processus, d'ici le printemps 2004, et définir puis entreprendre des activités d'amélioration conjointe, à compter de l'été 2004;
- soumettre aux organismes centraux le point de vue de la Défense sur l'élaboration de la réglementation et de la politique sur les relations de travail d'ici l'automne 2004 et sur la dotation d'ici l'été 2005;
- énoncer des politiques et des processus concernant les relations de travail d'ici l'automne 2004 et la dotation d'ici l'été 2005;

- énoncer une stratégie et un plan de mise en œuvre de la délégation en matière de dotation d'ici l'hiver 2004;
- donner aux gestionnaires et aux conseillers en RH une formation sur les nouveaux pouvoirs et responsabilités et sur les nouveaux processus du Ministère d'ici l'été 2005;
- instituer d'ici l'été 2005 un système intégré de règlement à l'amiable des plaintes en matière de RH dans lequel les plaintes sont toutes traitées au plus bas niveau possible;
- en collaboration avec les syndicats, s'intéresser à la conception et à la mise en œuvre d'un projet de réforme de la classification;

- lancer, dès avril 2004, l'initiative de respect de la politique des marchés et de surveillance

contractuelle, pour réduire les risques de non-respect des politiques contractuelles du Conseil du Trésor et faire en sorte que l'argent des contribuables soit utilisé au mieux.

¹² L'II&E comprennent l'ensemble des activités de formation grâce auxquelles les membres des FC acquièrent les compétences, les connaissances et les attitudes voulues pour : a) remplir les tâches qui leur sont confiées (instruction) et b) faire preuve de jugement et interpréter correctement des renseignements (éducation).



- faire un suivi des écarts appréciables pour s'assurer que les délégations de pouvoirs que prévoient les articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* se font correctement et que les pouvoirs sont dûment exercés.

Les nouveautés, les leçons retenues et les meilleures pratiques seront communiquées aux intéressés à l'occasion de séances d'information (organisées suivant les besoins) et par le biais du Web, à l'adresse http://cosmat.ottawa-hull.mil.ca/depol/DCPol_mission_roles_orgs/mmission_statement_f.asp.

Comme le Groupe des matériels est responsable de l'application des mesures et des plans qui visent à l'aider à s'acquitter des obligations et des responsabilités que lui imposent des initiatives comme l'adoption de la comptabilité d'exercice et la modernisation de la fonction de contrôleur, plusieurs changements organisationnels sont prévus pour mieux concentrer les efforts dans ces domaines. Parallèlement, le Groupe des matériels compte créer une nouvelle division qui assurera une surveillance plus rigoureuse et plus complète des activités de la chaîne d'approvisionnement de la Défense. Ces mesures devraient être prises d'ici le 31 mars 2005.

Gestion des ressources humaines

La planification des ressources humaines civiles et militaires a comme objectif d'établir un lien entre la gestion de l'effectif et la mission, la vision, les buts, les objectifs, le plan stratégique et le budget de la Défense.

Pour ce qui est de cette priorité, la Défense compte notamment :

- concrétiser la modernisation des RH;
- réaliser des gains d'efficacité et réaffecter des ressources en énonçant et en appliquant par exemple des plans donnant suite aux recommandations du Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative;

- adopter (au printemps 2004) des mesures novatrices dans le domaine de l'approvisionnement et de la politique contractuelle, d'autres mesures étant mises en application au printemps de 2005;

- définir un cadre de mesure du rendement;

- évaluer la mise en œuvre du cadre de responsabilisation en matière de gestion;

- énoncer un plan d'action pour améliorer les processus actuels de gestion des risques et de prise de décisions, dans le cadre de l'initiative sur la gestion intégrée des risques;

- préserver un programme de vérifications et d'évaluations rigoureuses;

- appliquer le plan d'action *Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense nationale* pour mieux donner suite au système de gestion des dépenses et au cadre de responsabilisation en matière de gestion.

Pour atteindre leurs objectifs en matière de ressources humaines, les FC prévoient prendre les mesures suivantes :

- Dans le cadre du Projet de transformation du système des RH, concevoir et faire un examen du système des RH militaires qui permettra :

- de voir où et comment les intervenants internes doivent influencer les fonctions relatives aux RH militaires;



- la création d'une Division des services des applications d'entreprise (mise sur pied en octobre 2003), responsable des applications d'entreprise;
- la création pour la GI d'une structure financière et d'un compte ministériel pour en assurer la reddition de comptes en 2004-2005.

L'Examen stratégique de la GI a donné lieu à des changements en matière de gouvernance nécessités par l'adoption du concept de la prestation de services d'entreprise. Des ressources appréciables – 6,8 millions de dollars – ont été consacrées à l'acceptation et à la consolidation de la responsabilité du système de planification des ressources d'entreprise au sein du Groupe de la GI. Le Groupe de la GI s'occupe maintenant d'assurer le soutien des systèmes de planification des ressources d'entreprise, de faire des tests et de mener des activités limitées d'intégration dans le but ultime de tirer profit au maximum des économies en matière de GI/TI procurées par la rationalisation des systèmes de planification des ressources d'entreprise. Ces initiatives vont garantir non seulement l'interopérabilité interne de la Défense, mais aussi notre interopérabilité avec nos alliés et nos partenaires. Elles vont permettre à nos clients de faire des gains d'efficacité sur le plan des services, accroître les économies d'échelle réalisées dans l'acquisition de moyens de GI/TI et nous permettre d'être proactifs dans l'adoption et la mise en œuvre de technologies nouvelles.

S'ajoutant à la création de partenariats, à l'amélioration des programmes de recrutement et de maintien à l'effectif et aux progrès réalisés dans la mise en œuvre de la phase finale du programme Défense nationale en direct, ces initiatives vont faire en sorte que la stratégie de GI/TI de la Défense s'inspire d'une vision, d'une mission et d'un plan qui s'accordent pleinement avec la stratégie globale du Ministère.

Examen du renseignement de défense

Un examen du renseignement de défense a été fait récemment, et la Défense s'apprête à en appliquer les principales recommandations pour obtenir des produits du renseignement mieux intégrés et faciliter la prise de décisions éclairées. Ces efforts vont aider à créer une capacité initiale de fusion de l'information destinée à améliorer la connaissance de la situation aux niveaux stratégique et opérationnel.

Respect et surveillance de la politique contractuelle

Sous la direction du sous-ministre de la Défense nationale, le Comité de surveillance de la Défense en matière de contrats (CSDC) a été formé et placé sous la présidence conjointe du Sous-ministre adjoint (Matériels) et du Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère). Le CSDC devra :

- superviser le cadre contractuel de la Défense ainsi que les pratiques et les contrôles qui s'y rattachent;
- donner au Sous-ministre des assurances quant à l'application des politiques et des processus du Ministère, à l'exercice des pouvoirs délégués et à la gestion des marchés;
- recommander aux organisations voulues des améliorations des politiques et des processus en question;
- examiner les tendances dans le domaine des marchés;
- contrôler l'application des processus et des procédures d'approbation des marchés;
- renforcer les pouvoirs de décision en matière d'approvisionnement;



À la recherche de l'excellence dans les communications internes

Pour réussir, toute organisation doit compter sur de bonnes communications internes. Dans le cadre des efforts faits par la Défense pour encourager un renouvellement des communications internes, le SMA(AP) a produit et distribué un *Guide des communications internes*, manuel pratique à l'intention des membres des FC et des employés civils du MDN de tout grade, niveau et profession qui décrit les outils et les moyens de communication interne disponibles et la façon de s'en servir. Le guide fait également l'objet d'un site Web. On envisage par ailleurs d'apporter des améliorations à divers produits et services comme les journaux des bases, *La Feuille d'érable* et les sites Internet et intranet de la Défense. Faisant écho aux progrès accomplis par la Défense et à la priorité accordée aux communications internes, le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) a récemment lancé un nouveau site intranet pour améliorer les services offerts aux clients.

La Marine poursuit ses activités de communication, notamment par le biais des journaux des formations à Esquimalt et à Halifax, le *Lookout* et le *Trident*, du journal de la Réserve navale, *L'Encre*, des rencontres de discussion à Halifax et à Esquimalt; de la revue du personnel de la Marine, *Le Matelot*, et des sites Web des NCSM, qui sont très très sollicités pendant les déploiements.

Travaillant elle aussi à l'avancement de l'organisation dans ce domaine, l'Armée de terre va continuer de développer sa plate-forme intégrée d'information interne (3IP) pour intégrer divers outils de communication interne et éliminer le cloisonnement et le manque de cohérence de l'information interne. Le Groupe des matériels a récemment publié un guide des principaux véhicules, navires, aéronefs, systèmes et équipements des FC qui est disponible sur disque compact.

Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources

La Défense s'est engagée à respecter les normes de gestion des ressources les plus strictes. L'une de nos grandes priorités est de maintenir l'excellence en gestion en adhérant étroitement aux prescriptions du document *Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense nationale*, ce qui cadre bien avec les priorités du gouvernement. Notre objectif est de contribuer aux efforts qui sont déployés dans toute l'administration fédérale pour accroître la transparence et la responsabilité envers les citoyens, affecter judicieusement les ressources, assurer l'efficacité et promouvoir de bonnes pratiques de gestion. Nos efforts communs vont contribuer à accroître les capacités de la Défense tout en améliorant la gestion des fonds publics et en faisant que l'argent des contribuables canadiens soit utilisé au mieux.

Gestion de l'information et technologies de l'information

La complexité croissante des capacités de gestion de l'information de la Défense et la nécessité de passer à un environnement d'information intégré justifient la définition d'une vision et d'une stratégie globales qui serviront de feuille de route au Ministère. L'une des grandes priorités de la Défense dans ce domaine est l'application des principales recommandations de l'Examen stratégique de la gestion de l'information. Ces recommandations portent par exemple sur :

- l'interopérabilité (c'est-à-dire notre capacité de travailler avec nos alliés du point de vue de la GI/TI);
- un cadre de gestion de la GI/TI qui comprendrait un conseil de contrôle de la configuration, un comité des besoins et un comité de surveillance;
- la définition et l'adoption d'un cadre d'architecture d'entreprise;



de technologie CBRN (IRTC), qui compte actuellement 41 projets de collaboration, et le Programme S & T de sécurité publique en sont deux exemples.

Les organisations de la Défense coordonnent leurs efforts de bien des façons. Par exemple, le MDN travaille depuis 50 ans avec Construction de Défense Canada (CDC) (autrefois Construction de Défense Limitée) à réaliser des projets d'infrastructures très variés : construction de pistes, travaux de génie civil, logements, stations radar, assainissement de l'environnement, élimination de munitions explosives non explosées, etc. Cette relation unique se développe, particulièrement dans le cadre d'initiatives comme l'atelier sur les partenariats organisé en juin 2003.

Témoignage des rapports que la Défense entretient avec le secteur privé, RDDC est en train de faire de ses centres de recherche des pôles d'innovation régionaux, afin d'exploiter l'expertise en R & D des entreprises et des universités locales.

Élargir notre base

La Défense va continuer d'élargir sa base grâce à des activités d'affaires publiques et de rayonnement. Le MDN va réaliser des entrevues télévisées en direct de membres des FC affectés à des déploiements pour mieux faire connaître les opérations des FC. Le programme de relations publiques et de rayonnement aide le public canadien à comprendre le nouveau contexte de la sécurité et les nombreux rôles que la Défense y joue. Le MDN va continuer de sensibiliser les parlementaires, des intervenants, les éducateurs et les jeunes, des auditoires des États-Unis, des groupes ethnoculturels et d'autres institutions publiques aux enjeux à long terme de la Défense. Le programme du Ministère à cet égard permettra d'appuyer encore les grandes priorités du gouvernement dans des domaines comme la jeunesse, la diversité et les relations canado-américaines.

La Défense va poursuivre ses consultations avec le secteur privé, par le biais du Comité consultatif de l'industrie de défense, qui comprend des représentants du gouvernement, du secteur privé et du milieu universitaire et qui se réunit trois fois par an pour échanger des vues sur des questions qui touchent l'industrie et le matériel de défense. Il s'agit là d'un pas important dans les communications avec le secteur privé, puisque celui-ci a ainsi l'occasion de formuler ses préoccupations et de donner des avis sur des questions d'intérêt mutuel.

Dans le cadre de son rôle consultatif, le Bureau de l'Ombudsman va faire connaître le modèle de l'Ombudsman militaire du Canada à l'étranger et donner à des pays comme la Grande-Bretagne, l'Irlande, la Pologne et la Colombie des avis sur l'intégration du concept de l'ombudsman à leurs forces armées.

Au début de l'automne 2004, en collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien et d'autres ministères et organismes fédéraux, la Défense va officiellement lancer le Portail du patrimoine militaire canadien sur Internet pour donner accès aux Canadiens à une impressionnante collection de documents et à d'autres renseignements sur les réalisations des militaires canadiens.

Le MDN va continuer de participer à des réunions et à des négociations nationales et internationales consacrées à la sécurité ou à la politique de défense. Le Ministère va également continuer d'organiser des consultations et des activités de promotion relatives à la politique de défense, et notamment celles qui intéressent l'examen de la politique internationale, le Parlement, les organisations non gouvernementales, les échanges sur la politique de défense, le Forum sur la sécurité et la défense, la chaire d'études en gestion de la défense, le Programme d'aide à l'instruction militaire et divers programmes internes de formation allant du cours de gestion des ressources de la Défense aux divers programmes du Collège des Forces canadiennes.



Affaires étrangères et l'ACDI d'une vision commune de l'enveloppe de l'aide internationale et de la réforme du secteur de la sécurité.

- Conformément à la volonté du gouvernement de lancer des initiatives horizontales pour maximiser les avantages qu'il tire de ses activités et de ses investissements, le MDN s'est associé aux Affaires étrangères et à l'ACDI pour aider à reconstruire et à stabiliser l'Afghanistan. L'opération *Athena*, la participation du Canada à la FIAS, constitue la contribution des FC à l'approche « 3D » (diplomatie, développement et défense) que le gouvernement a retenue pour rétablir la paix, la sécurité et la stabilité en Afghanistan et s'assurer que le pays ne servira plus de refuge aux terroristes. La Défense continuera de coopérer tant que le Canada demeurera en Afghanistan. Cette approche horizontale montre bien comment la créativité et l'innovation peuvent maximiser les avantages que le gouvernement retire de ses activités.

- Dans le but de renforcer ses relations avec des intervenants clés en matière de planification et de coordination, la Défense a sensiblement augmenté le nombre d'officiers des FC affectés à des fonctions de liaison auprès d'autres organisations publiques. La Défense va également organiser des activités d'information à l'intention de certains représentants d'autres organisations publiques pour les sensibiliser à ses enjeux et à ses activités.

- La Défense va continuer de contribuer au Projet de recherche sur les politiques que dirige le Bureau du Conseil privé et, en particulier, aux travaux du Groupe de travail interministériel sur les liens nord-américains.

- Le MDN a pris la direction du Groupe de travail sur la dimension internationale du rendement du Canada et il lui fournit un soutien administratif. En collaboration avec des ministères et des organismes clés comme l'ACDI, les Affaires étrangères, Citoyenneté et Immigration Canada et le Secréariat du Conseil du Trésor, le Groupe de travail a énuméré un certain nombre de résultats stratégiques clés du gouvernement du Canada que le Secréariat du Conseil du Trésor ajoutera au Rapport annuel sur le rendement du Canada adressé au Parlement. L'objectif est de montrer aux Canadiens les efforts que fait le gouvernement fédéral pour assurer la sécurité et la prospérité de l'Amérique du Nord, affermir les institutions mondiales, favoriser la stabilité internationale et le développement durable et soutenir la réputation et l'influence du Canada sur la scène internationale. Ces résultats s'obtiennent au pays et dans le monde en collaboration avec d'autres institutions fédérales, d'autres ordres de gouvernement, des gouvernements étrangers, le secteur privé et le secteur bénévole et communautaire.

- Avec la création de SPPCC, l'intégration du BPIEPC à SPPCC et la définition de la nouvelle politique nationale de sécurité, la Défense aura une relation de plus en plus importante avec ce nouvel organisme. La Défense entretient déjà des liens étroits avec les anciens ministères et organismes qui font aujourd'hui partie de SPPCC. À mesure que SPPCC prendra à sa charge la direction de la sécurité intérieure, la Défense l'appuiera plus étroitement dans des domaines comme les opérations, la formation et la planification.

RDDC joue un rôle de premier plan dans la création d'un cadre de collaboration horizontale entre les ministères et organismes scientifiques de l'administration fédérale, sous la direction du nouveau Conseil d'intégration des S & T des sous-ministres adjoints. Le Conseil assumera la direction stratégique de la mobilisation et de l'intégration des efforts S & T des ministères, dans toutes les disciplines, en mettant l'accent sur les priorités des Canadiens. RDDC encourage en outre les projets de collaboration avec d'autres organisations publiques, le secteur privé et le milieu universitaire. L'Initiative de recherche et



Par le biais du Programme d'aide à l'instruction militaire, la Défense va promouvoir les intérêts du Canada auprès de pays en développement n'appartenant pas à l'OTAN, améliorer des relations bilatérales et continuer de développer les capacités de soutien de la paix et d'accroître le professionnalisme militaire des pays qui fournissent des forces de maintien de la paix. Nous allons en outre favoriser les échanges de militaires, les programmes d'éducation et les occasions de liaison, en vue de montrer à nos principaux partenaires stratégiques que le Canada est un allié utile, efficace et fidèle. RD&D est en train d'annoncer à cette fin une nouvelle stratégie de collaboration internationale en matière de R & D qui lui permettra de tirer des avantages durables de ses activités internationales.

RD&D et le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) sont intimement associés sur le plan international en tant qu'acteurs clés du Programme de coopération technique¹¹, RD&D est un acteur clé de l'Organisation de recherche et de développement technologique de l'OTAN, en plus d'entretenir des liens de collaboration bilatéraux et multilatéraux avec les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Australie, la France, les Pays-Bas et la Suède.

Comme de nombreux autres ministères, la Défense a participé au Groupe de travail interministériel sur la sécurité dans l'Arctique, qui vise à faciliter les échanges de renseignements et d'idées sur la sécurité dans l'Arctique entre les ministères fédéraux et territoriaux appropriés.

Étendre les partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement, le secteur privé et les universités

Le MDN s'associe à d'autres ministères dans bien des domaines pour remplir son mandat et apporter sa contribution à des initiatives et des priorités du gouvernement. En voici des exemples.

- La Marine va continuer de faire partie du Groupe de travail interministériel sur la sécurité maritime, qui comprend 13 institutions fédérales (dont la Défense) placées sous la direction de Transports Canada et dont le mandat est de combler les lacunes du pays sur le plan de la sécurité maritime. Le Sous-chef d'état-major de la Défense a récemment proposé la création d'un groupe de travail interministériel sur la sécurité aérienne, qui aurait le même mandat, mais dans le domaine de la sécurité aérienne. Cette proposition a déjà reçu l'aval de SPPCC et de Transports Canada.

- La Défense continue de participer, avec de nombreux autres ministères fédéraux, au Groupe de travail interministériel sur la sécurité dans l'Arctique, dont le mandat est d'accroître la sécurité du Nord canadien et de mieux y affirmer notre souveraineté en amenant des ministères fédéraux, des groupes autochtones, des organisations non gouvernementales et des intervenants de l'Arctique et de la région sub-arctique à échanger des renseignements et à coopérer. Le Groupe de travail est présidé par le Commandant du Secteur du Nord des Forces canadiennes et il se réunit deux fois par an dans l'une des capitales des Territoires.

- La Défense travaille en outre activement avec d'autres institutions fédérales à la définition ou à l'amélioration de façons économiques d'intervenir rapidement en cas de catastrophe, au Canada et à l'étranger. Cette initiative comportera une participation à la définition d'une stratégie canadienne de la coopération civilo-militaire (COCIM) et la poursuite du développement par la Défense, les

¹¹ Le Programme de coopération technique est une organisation internationale qui encourage les échanges de scientifiques de la défense et de renseignements techniques entre cinq pays : l'Australie, le Canada, la Nouvelle-Zélande, la Grande-Bretagne et les États-Unis.



- les accords entre l'OTAN et la Russie, l'Ukraine et l'Union européenne;
- les relations avec des pays européens n'appartenant pas à l'OTAN et d'autres partenaires, par des initiatives comme Partenariat pour la paix et le Dialogue méditerranéen.

La Défense va également contribuer à la réforme et à l'évolution de la planification de la défense de l'OTAN et continuer de participer à des initiatives de l'OTAN intéressant les armes de destruction massive.

La Défense va en outre demeurer engagée dans le processus de réforme de l'ONU, en s'intéressant notamment à des initiatives comme les niveaux de déploiement rapide, l'égalité des chances offertes aux hommes et aux femmes dans la consolidation de la paix, la sécurité des civils affectés à des opérations, l'amélioration de l'organisation du Département des opérations de maintien de la paix de l'ONU et l'amélioration des mécanismes de consultation des pays fournisseurs de troupes.

La Défense va continuer de travailler avec Affaires étrangères Canada à la définition de la position du Canada sur tout l'éventail des initiatives qui concernent le contrôle des armements et le désarmement, dans des forums comme la Première commission de l'ONU (Désarmement et sécurité internationale). La Défense va également continuer de contribuer à la définition des politiques de l'OTAN sur des questions comme la défense nucléaire, chimique, biologique et radiologique.

La Défense va aussi examiner des façons d'améliorer ses relations avec l'industrie de défense, en créant notamment un nouveau poste d'échange avec la division sous-marine du ministère de la Défense de la Grande-Bretagne; en négociant un protocole d'entente avec la France sur l'accès mutuel à des installations d'essai et d'évaluation; et en collaborant avec des pays partenaires au programme JSF (avion d'attaque interarmées). Une mission de promotion industrielle en Hongrie, en Pologne et en République tchèque a été organisée en collaboration avec les Affaires étrangères et l'Association de l'industrie de la défense du Canada dans le but d'examiner la possibilité de conclure des partenariats industriels stratégiques avec ces nouveaux pays membres de l'OTAN.

La Défense va continuer de travailler à étendre certaines relations de défense du Canada dans la région Asie-Pacifique, particulièrement dans le domaine de la coopération opérationnelle et de l'interopérabilité avec le Japon et la Corée du Sud. Le MDN est en train de nouer des relations plus étroites, mais choisies, avec l'Armée populaire de libération chinoise. En consultation avec les Affaires étrangères, la Défense va progressivement commencer à explorer des possibilités de contacts bilatéraux avec l'Inde, le Pakistan et l'Indonésie. Nous allons également continuer d'améliorer modestement nos relations limitées en matière de défense avec Singapour et la Thaïlande, et coordonner le soutien apporté par le MDN à diverses activités du Forum régional de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est et d'autres organisations multilatérales. Parallèlement, nous allons chercher à préserver une étroite interopérabilité avec nos alliés de toujours, c'est-à-dire les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

L'amélioration des relations de défense avec l'Argentine, le Brésil, le Chili et le Mexique demeure une question importante pour le Canada. Grâce à l'adhésion récente du Canada à l'Organisation interaméricaine de défense (OID), dont le Canada est maintenant un délégué permanent, le MDN va continuer d'encourager des réformes fondamentales de la structure et du mandat de l'OID, qui fait partie intégrante du système de sécurité interaméricain. Le MDN va aussi maintenir ses liens multilatéraux avec d'autres pays de l'hémisphère occidental, par l'intermédiaire de forums régionaux comme la Conférence des armées des Amériques. La Défense va en outre continuer de conseiller la Jamaïque dans la rédaction de sa première politique de sécurité nationale, qui sera suivie d'un examen stratégique de sa défense.



Renforcer les relations entre le Canada et les États-Unis

Le gouvernement s'est engagé à énoncer une approche plus subtile à l'égard des relations canado-américaines. La Défense va à cette fin :

- Soumettre des recommandations au gouvernement concernant l'avenir du Groupe de planification binationale, dont le mandat doit prendre fin en décembre 2004;
- poursuivre les pourparlers avec les États-Unis sur la participation possible du Canada à la défense antimissiles de l'Amérique du Nord;
- commencer à s'occuper du renouvellement de l'accord du NORAD, qui arrive à expiration en 2006;
- continuer de suivre les modifications apportées au Plan du commandement unifié des États-Unis dans le but d'évaluer l'incidence éventuelle sur le Canada en général et sur la Défense en particulier;
- continuer de renforcer les relations canado-américaines dans le domaine de l'industrie de défense, en poursuivant notamment notre participation à la phase de conception et de développement des systèmes du programme JSF (avion d'attaque interarmées) et les discussions avec la Marine américaine sur une participation éventuelle du Canada à la phase de conception et de développement des systèmes du Programme MMA/BAMS¹⁰ (aéronef maritime multimitraillages/surveillance maritime grande surface);
- continuer d'affecter des frégates de patrouille de la classe Halifax à des groupes aéronavals tactiques des États-Unis et maintenir ainsi le niveau d'interopérabilité exceptionnel que nos marines sont parvenues à obtenir.

Promouvoir des partenariats stratégiques

La Défense va sensibiliser la population à ses enjeux et à ses activités de façon à élargir sa base pour étendre ses partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement et promouvoir des relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle internationale.

Promotion de relations clés en matière de défense et de sécurité à l'échelle internationale

Sur le plan international, le Canada continue d'appuyer l'Engagement de Prague sur les capacités (conclu lors du Sommet de l'OTAN de 2002), qui va nous amener à collaborer avec des alliés à l'amélioration des capacités de transport aérien et maritime stratégiques de l'OTAN. Le Canada va continuer de travailler avec des partenaires de l'OTAN à l'étude de plusieurs questions clés comme :

- l'expansion et l'avenir de la FIAS en Afghanistan;
- l'avenir de la Force opérationnelle en Bosnie-Herzégovine du Canada;
- les initiatives de l'OTAN destinées à accroître l'utilisabilité et la déployabilité des forces;
- la mise en place de la force d'intervention de l'OTAN;
- la transformation de la structure de commandement de l'OTAN;

¹⁰ Le MMA est un aéronef piloté qui remplacera le P-3 et l'EP-3 de la Marine américaine; le BAMS est un véhicule aérien télépiloté de collecte de renseignements.



- la définition de politiques et de plans d'acquisition et de soutien du matériel, dans le cas de la gestion du matériel;

- la communication d'avis, la prestation de services et la gestion de programmes et de projets touchant les biens immobiliers, les services d'incendie, l'environnement, l'architecture et le génie militaire et la sûreté nucléaire, dans le domaine de la gestion des infrastructures et de l'environnement.

Le MDN va fournir le cadre de contrôle et de gestion financière (et notamment un système de comptabilité financière et l'interface des systèmes) nécessaire au soutien de tous les aspects des opérations de la Défense à tous les niveaux, dans le respect de la législation, des politiques et des pratiques exemplaires qui s'appliquent à tout l'appareil gouvernemental.

La Défense va enfin associer les Affaires publiques aux opérations des FC, partout au monde, et appuyer les communications internes et les efforts de la haute direction qui visent à sensibiliser les employés civils du MDN et les membres des FC aux priorités, aux programmes et aux services de la Défense.

Priorités

En 2004-2005, nos priorités seront les suivantes :

- collaborer à l'Examen de la politique internationale et procéder à l'examen de la politique de défense;
- affermir nos relations avec les États-Unis;
- étendre nos partenariats stratégiques, au pays et à l'échelle internationale;
- améliorer les communications internes;
- énoncer et appliquer une nouvelle stratégie de gestion de l'information;
- maintenir notre excellence en gestion en mettant l'accent sur la fonction de contrôleur moderne et les principes de gestion moderne.

Examen de la politique internationale/Examen de la politique de défense

Par le biais de l'Examen de la politique internationale, le gouvernement élabore une structure intégrée et cohérente de politique internationale régissant la diplomatie, la défense, le développement et les échanges commerciaux. Cet examen portera sur toute une gamme de sujets, dont les suivants :

- Évaluation des menaces qui se posent à la sécurité internationale,
- Établissement des priorités du Canada en matière de défense,
- Concertation pour la gestion des relations canado-américaines.

Le ministère de la Défense nationale entame aussi son propre examen de la politique de défense afin de définir pour le Canada une nouvelle politique de défense bien adaptée aux défis du XXI^e siècle.

Les principes et les initiatives énoncés dans la Politique canadienne de sécurité nationale du gouvernement serviront de fondement aussi bien à l'Examen de la politique internationale qu'à l'Examen de la politique de défense.



Politique et stratégie du Ministère

Le programme de capacités « Politique et stratégie du Ministère » a une large portée et un caractère général; il permet d'attester que la Défense satisfait aux exigences législatives et administratives. Le programme de capacités comprend la communication d'avis stratégiques au gouvernement, les accords de sécurité, la gouvernance et la gestion, et le soutien apporté à la réalisation des objectifs du gouvernement.

Plans

La Défense va continuer de faire des analyses stratégiques actuelles et détaillées et de donner des avis stratégiques judicieux pour faire en sorte que la politique de défense du Canada demeure fidèle à l'orientation fournie par le gouvernement et reste pertinente, efficace, abordable et réaliste. Nous allons gérer les relations bilatérales et multilatérales dans le domaine de la défense et de la sécurité internationale en assurant une représentation auprès de l'ONU, de l'OTAN, du NORAD et d'autres organisations, alliances et coalitions multinationales et bilatérales et en fournissant des avis stratégiques sur la participation du Ministère à ces organisations.

Le Canada va participer à des accords, traités, exercices et programmes de défense et de sécurité bilatéraux et multilatéraux avec les États-Unis et d'autres pays et alliances, et collaborer avec des alliés pour améliorer la coopération technique et faciliter l'interopérabilité. Ces initiatives internationales seront placées sous la direction de la Défense.

Nous allons également appuyer les efforts que fait le Canada pour accroître la paix et la stabilité dans le monde par des activités diplomatiques comme :

- des visites de ports étrangers;
- l'aide à l'instruction militaire de pays en développement destinée à accroître leur capacité de maintien de la paix (la formation offerte par le Centre pour le maintien de la paix Pearson et le Centre de formation pour le soutien de la paix, p. ex.);

- une participation aux exercices de Partenariat pour la paix;

- des mesures d'instauration de la confiance pour les accords de contrôle des armements;

- une participation active aux accords internationaux de contrôle des armements.

Compte tenu de l'importance accrue qui est accordée à la fonction de contrôleur dans toutes les institutions fédérales (sur les instances du Conseil du Trésor), la gouvernance retient maintenant l'attention, particulièrement dans des domaines comme la navigabilité, la gestion de l'information, les ressources humaines et les finances. Les fonctions « vérification » et « évaluation des programmes » continuent de guider l'évaluation de l'efficacité des régimes de gouvernance. Le Service d'examen est d'ailleurs en train de mettre la dernière main à un examen des conseils et des comités supérieurs de révision, qui jouent un rôle déterminant dans la gouvernance des programmes de la Défense.

La Défense va offrir des services ministériels de soutien efficaces dans le domaine de l'administration, des finances et de la gestion des ressources, notamment par :

- la gestion des programmes de RH du Ministère, en particulier dans le domaine de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles;



d'atténuer les plus importants de ces risques. Des renseignements sur les ressources du CST sont données à la section 4.

Résultats prévus

Le programme de capacités « Commandement et contrôle » a comme objectif de faire en sorte que les FC puissent recueillir, analyser et communiquer des renseignements, planifier et coordonner des opérations et disposer des capacités voulues pour diriger des forces de manière qu'elles remplissent leurs missions. Fournir à temps au gouvernement des renseignements exacts est d'une importance cruciale pour la sécurité des FC et de la population canadienne, et il s'agit là d'une responsabilité dont la Défense s'acquitte. Ces initiatives sont dans bien des cas permanentes; les renseignements à leur sujet vont donc dans le même sens que ceux qui ont été fournis l'an dernier.

Les critères de mesure du rendement de ce programme de capacités sont notamment le respect des niveaux de préparation et des exigences en matière de commandement, de communications et de renseignement et la confiance envers les chefs.

Le processus de mesure du rendement permettra d'évaluer le rendement obtenu à l'égard des résultats prévus.

Ressources

COMMANDEMENT ET CONTRÔLE : DÉPENSES TOTALES (DÉDUCTION FAITE DES RECETTES)					
(en milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES SANS BPIEPC 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Dépenses du Ministère	1 441 067	1 441 067	1 531 649	1 534 402	1 557 741
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	318 655	318 655	500 550	489 149	491 828
ETP militaires	5 616	5 616	6 072	6 072	6 072
ETP civils	2 583	2 583	2 530	2 530	2 530

Note: Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.



Priorités

Pour 2004-2005, la priorité du programme de capacités « Commandement et contrôle » consistera à accroître la capacité des FC de mener efficacement des opérations interarmées, interorganisations et multinationales. À l'appui de cette priorité, nous allons notamment lancer les initiatives suivantes :

- Définir et appliquer une doctrine et des procédures d'interopérabilité interarmées (fin prévue en juillet 2004).

- Énoncer pour les FC un concept d'action global qui réponde aux exigences des opérations interarmées, interorganisations et multinationales.

- Créer une capacité initiale de fusion de l'information qui fournisse une vue opérationnelle commune au Centre de commandement de la Défense nationale (fin prévue le 31 mars 2005).
- Poursuivre la mise en œuvre progressive du plan de campagne C4ISR de manière à exploiter les technologies nouvelles, à transformer les capacités opérationnelles et à faire en sorte que la Défense puisse mener efficacement des opérations interarmées et multinationales, à l'ère de l'information. Les initiatives dans ce domaine concernent la surveillance spatiale, les véhicules aériens télépilotes (VAT) et l'intégration des capacités d'échange et de traitement d'éléments de renseignement et de données comme celles que prévoit le prototype de fusion de l'information.

- Remplacer l'hélicoptère CH-124 *Sea King* par un hélicoptère de soutien maritime multifonctionnel et l'hélicoptère de recherche et de sauvetage CH-113 *Labrador* par le CH-149 *Cormorant*, pour permettre aux FC d'être plus efficaces dans des opérations interarmées, interorganisations et multinationales. La poursuite de la modernisation des CF-18 *Hornet* et des CP-140 *Aurora* aidera aussi les FC à bien jouer leur rôle dans toutes ces formes d'opérations.
- Donner suite aux recommandations du rapport Lamer sur le projet de loi C-25 (*Loi modifiant la Loi sur la défense nationale*). La majorité des recommandations du juge en chef Lamer ont été acceptées; on a commencé à prendre des mesures législatives, réglementaires et administratives pour les mettre en application. Une fois en place, ces réformes vont affermir la capacité « Commandement et contrôle » en renforçant le système de justice militaire et en améliorant le processus de règlement des griefs.

Centre de la sécurité des télécommunications

Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) joue un rôle clé en appuyant le programme de capacités « Commandement et contrôle » par les mesures suivantes :

- acquérir et utiliser l'information provenant de l'infrastructure mondiale de l'information dans le but de fournir des renseignements étrangers, en conformité avec les priorités du gouvernement en matière de renseignement;
- fournir des avis, des conseils et des services pour aider à protéger les renseignements électroniques et les infrastructures d'information importants pour le gouvernement;
- fournir une assistance technique et opérationnelle aux organismes fédéraux chargés de l'application de la loi et de la sécurité, dans l'exercice des fonctions que la loi leur confère.

Les risques associés à un manque d'intégration de la recherche, de l'analyse et de la diffusion du renseignement sont connus. L'Examen du renseignement de défense qui a récemment été fait permettra



Commandement et contrôle

Le programme de capacités « Commandement et contrôle » assure la direction et l'orientation des programmes de capacités « Exécution des opérations », « Mise sur pied des forces » et « Soutien des forces » de la Défense. Il vise également à énoncer et à présenter, quand la situation l'exige, des options d'intervention militaire à l'appui de la politique du gouvernement du Canada et de demeurer en contact avec d'autres ministères et avec les forces armées de pays alliés et de partenaires de coalitions. Ce programme de capacités définit également les préliminaires essentiels à tout engagement des FC : les évaluations des événements mondiaux et les avis donnés au gouvernement, qui s'appuient sur un accès rapide à l'information et sur des évaluations indépendantes.

Plans

Pour offrir le programme de capacités « Commandement et contrôle », les FC sont être prêtes à entreprendre les tâches suivantes :

- planifier, diriger et contrôler un large éventail d'activités dans des domaines comme l'antiterrorisme, l'aide au pouvoir civil, les opérations hors guerre, les opérations de recherche et de sauvetage, l'évacuation, les secours en cas de catastrophe et l'aide humanitaire, la vérification du contrôle des armements, les opérations de diplomatie militaire et l'entraînement opérationnel interarmées et multinational;
- diriger et contrôler des forces déployées avec les États-Unis, l'OTAN ou des coalitions multinationales;
- planifier, diriger et contrôler les interventions des FC au pays en réponse à des demandes d'aide d'autres ordres de gouvernement dans des domaines comme l'application de la loi, la protection des pêches, la répression du trafic des stupéfiants, la protection de l'environnement et la prévention de l'immigration clandestine.

Ce programme de capacités va fournir un soutien aux Chefs d'état-major des armées relativement à l'intégration des capacités de C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance) qui sont appliquées au commandement et au contrôle de forces menant des missions opérationnelles. Le commandement des forces interarmées dans le Nord fournira la capacité de commander, de contrôler, de coordonner et de faciliter toutes les activités militaires, y compris la surveillance, dans la zone de responsabilité du QGDN et d'autres QG et il agira au besoin comme QG de la force interarmées pour des opérations dans le Nord.

Les forces de soutien C4I fourniront des moyens de communication fiables, solides, efficaces, déployables dans le monde entier et multifonctionnels, à l'appui d'activités nationales et internationales, prêts à être utilisés dans un délai de 21 jours. Il faudra à cette fin étendre l'infrastructure des technologies d'information de la Défense aux opérations de théâtre.

La Défense va aussi rechercher, analyser et diffuser des éléments de renseignement sur les transmissions militaires et des données géomatiques, météorologiques et océanographiques. Nous allons en outre appuyer les opérations d'information liées à des activités militaires au pays et à l'étranger. Le Plan de la Défense en direct présente une description de ces initiatives et d'autres initiatives qui intéressent ce programme de capacités.



militaire et la promotion de l'apprentissage continu et du perfectionnement professionnel. Le Plan de réduction des infrastructures et le plan d'approvisionnement national vont nous permettre d'assurer l'entretien de l'équipement et des infrastructures.

Les critères de mesure du rendement de ce programme de capacités sont notamment la capacité de soutenir des opérations, le respect des exigences relatives au soutien du matériel et au soutien logistique, la bonne gestion des biens immobiliers et la satisfaction des besoins des membres des FC et des employés civils de la Défense en matière de santé et de bien-être.

Le processus de mesure du rendement permettra d'évaluer le rendement obtenu à l'égard des résultats prévus.

Ressources

SOUTIEN DES FORCES : DÉPENSES TOTALES (DÉDUCTION FAITE DES RECETTES)					
(en milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004 SANS BPIEPC	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007
Dépenses du Ministère	4 796 422	4 796 422	5 375 654	5 273 353	5 362 511
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	494 605	494 605	721 539	693 727	709 570
ETP militaires	22 316	22 316	21 854	21 854	21 854
ETP civils	13 790	13 790	13 245	13 245	13 245

Note: Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.



- **Acquisition globale** – Concept selon lequel les fournisseurs doivent respecter leurs engagements à l'égard des biens ou des services initiaux et du coût de soutien des produits. Le Projet d'hélicoptère maritime en est un exemple.

- **Optimisation de la gestion des systèmes d'armes** – Processus dans lequel plusieurs petits marchés de soutien sont réunis en deux ou trois importants marchés de cinq à dix ans, ce qui réduit les frais d'administration et incite le secteur privé à investir à long terme. Les marchés de modernisation des CF-18 sont organisés de cette manière.

- **Marchés de services importants** – Initiative en vertu de laquelle la Défense cherche, en collaboration avec le secteur privé, à accroître sa capacité de prestation d'importants services en tablant sur les succès obtenus dans des initiatives comme le projet des Services d'entraînement aéroporté impartis et le Projet de soutien contractuel canadien.

Le Ministère ne cesse d'améliorer ses processus d'acquisition et de soutien du matériel. Il poursuit notamment diverses réformes des acquisitions comme la préférence accordée aux produits standard du commerce, l'amélioration du soutien fourni aux bureaux de projet, la réforme des processus d'approbation du MDN et une amélioration des outils de gestion financière qui permettra de représenter plus uniformément les risques dans l'établissement du coût d'importants projets et d'uniformiser l'estimation des coûts de soutien en service. Nous continuons de suivre les efforts qui sont faits pour réduire de 30 p. 100 le cycle d'acquisition et d'en faire rapport. Nous avons défini un nouveau processus dans le but d'accélérer l'achèvement des projets et nous allons continuer de le mettre en œuvre dans l'année qui vient.

Le Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (ASMP) (POASMP) lancé en 2003-2004 vise à concevoir un système d'ASMP intégré et efficace pour appuyer la mise sur pied, l'emploi et le soutien des forces, l'accent étant mis sur l'entreposage et la distribution, les produits pétroliers, l'habillement, les munitions, l'équipement et l'assurance de la qualité. L'objectif est de procurer des économies annuelles de 46 millions de dollars d'ici la fin de l'année financière 2005-2006.

Nous travaillons aussi à la préparation d'un guide de planification fonctionnelle de l'ASMP qui contiendra des directives sur la planification, le déroulement et la gestion des activités d'ASMP (acquisition, distribution, maintenance et réforme du matériel, p. ex.) dans toute la Défense.

Nous avons également des initiatives pour améliorer la gestion, l'affectation et la réaffectation de fonds et de ressources dans le programme d'approvisionnement national et celui des immobilisations. Le Comité de surveillance de l'approvisionnement national (CSAN) vient de faire une analyse et un examen détaillé du programme d'approvisionnement national et il a recommandé un certain nombre d'importants changements pour le rendre plus abordable. Des renseignements sur la gestion du matériel, l'acquisition et l'impartition peuvent être obtenus à l'adresse http://www.forces.gc.ca/admmat/site/index_f.asp.

Résultats prévus

Soutenir les effectifs, réparer et entretenir l'équipement, fournir un soutien logistique aux opérations et assurer la maintenance de l'infrastructure nécessaire aux opérations militaires sont toutes des capacités qui font partie du soutien des forces. Ces domaines vont demeurer des éléments prioritaires de la soutenabilité des FC.

À cette fin, la Défense va continuer d'accroître sa capacité d'appuyer son effectif civil et les membres des FC par des initiatives comme le cadre du mieux-être, la réforme du système de soins de santé



Infrastructure

La détérioration générale de l'état des biens immobiliers (terrains, bâtiments et installations) et la question de leur utilité présentent un défi. Le sous-investissement chronique nuit à l'état des biens immobiliers, accroît les risques de non-respect d'un large éventail de lois et règlements municipaux, provinciaux et fédéraux, réduit la durée utile des bâtiments et des installations et peut même entraîner une augmentation des coûts de réfection. Ces facteurs nuisent considérablement à la qualité de la vie, à la santé, à la sécurité et à la productivité de l'effectif.

Pour faire face à ce problème, le MDN est en train de se donner un cadre de gestion des biens immobiliers (CGBI), modèle intégré de gestion des biens immobiliers qui vise à procurer des gains d'efficacité par une analyse des modes de prestation des services de gestion qui permettra de déterminer la meilleure façon d'utiliser les ressources et les capacités du secteur privé et les partenariats actuels. Le CGBI comprendra la Stratégie relative aux biens immobiliers (SBI) qui doit être définie d'ici décembre 2004. S'appuyant sur le PICS et la Stratégie 2020, la SBI permettra d'appliquer les priorités et les objectifs stratégiques du Ministère ainsi que les concepts de la planification axée sur les capacités à l'orientation des investissements au titre des biens immobiliers. Nous allons enfin exécuter le Plan de réduction des infrastructures, de manière à réduire les infrastructures de 10 p. 100 d'ici mars 2005.

Sites contaminés

Les terrains de la Défense comprennent environ 950 sites contaminés connus ou suspects. La décontamination des sites se fait dans le cadre des initiatives suivantes :

- les programmes environnementaux des groupes et des commandements;
- le programme environnemental du Ministère;
- le projet de décontamination du réseau d'alerte avancée;
- le Programme de désaffectation;
- le Plan d'action accéléré des sites contaminés fédéraux.

Plus de 200 sites terrestres et 56 au large de la côte de l'Atlantique font actuellement l'objet de recherches destinées à établir la présence de munitions explosives non explosées (bombes, mines, etc.). Les 50 sites au large de la côte de l'Atlantique jugés prioritaires ont été choisis parmi une liste d'environ 600 sites en raison des risques qu'ils présentent pour la population et l'environnement, selon des renseignements historiques. Des examens directs sont faits pour quantifier les risques avec précision de façon que les mesures d'atténuation voulues puissent être prises. D'autres sites suspects au large de la côte de l'Atlantique qui ne présentent pas le même niveau de risque ont de ce fait une priorité moindre, mais ils pourraient faire un jour l'objet de recherches si de nouveaux renseignements le justifiaient. La Défense mène aussi des travaux analogues sur la côte du Pacifique, mais elle n'en est pour l'instant qu'à l'étape de l'analyse des renseignements historiques. La question de la responsabilité liée aux sites de munitions explosives non explosées préoccupe la Défense.

On trouvera de plus amples renseignements sur les initiatives de la Défense en matière d'infrastructure et d'environnement à l'adresse <http://www.forces.gc.ca/admie/admief.htm>.

Approvisionnement national et soutien logistique

La Défense va continuer d'encourager l'utilisation de pratiques d'approvisionnement exemplaires et novatrices pour accélérer le processus d'acquisition et le rendre plus efficace. Voici quelques initiatives dans ce domaine :



risques environnementaux, par exemple. Le Bureau de l'Ombudsman s'occupe également de sensibiliser la population aux problèmes qui ont une incidence sur le bien-être des membres de l'Équipe de la Défense. Il va continuer d'offrir aux membres des FC et aux employés civils de la Défense des moyens confidentiels et objectifs de porter à l'attention des autorités les problèmes qui ont une incidence sur leur bien-être, et de donner à tous les membres de l'Équipe de la Défense qui le demandent des avis concrets sur des problèmes d'ordre individuel.

Apprentissage continu et perfectionnement professionnel

Pour encourager et appuyer l'apprentissage continu, la Défense est en train d'apporter des modifications à sa façon de gérer l'apprentissage. Le lancement du Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) en juillet 2004 a marqué le début d'une initiative conjointe de soutien de l'apprentissage des militaires et des civils.

Les civils à l'emploi de la Défense pourront atteindre leurs objectifs en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel avec l'aide du Centre de formation du Groupe des matériels, au Centre Asticou de Gatineau, au Québec.

Les membres des FC pourront atteindre leurs objectifs en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel grâce aux initiatives suivantes :

- D'ici novembre 2004, les FC vont revoir et, au besoin, remodeler le Programme d'enrichissement personnel pour s'assurer qu'il répond à leurs besoins et à ceux des militaires et que la structure de gestion voulue est en place. Compte tenu des exigences particulières du service militaire, les membres des FC se trouvent souvent dans l'obligation d'atteindre des objectifs d'apprentissage personnels et de passer ensuite à un emploi dans le civil. Pour aider les membres des FC dans cette démarche, le Programme d'enrichissement personnel offre des services de préparation à une seconde carrière, une reconnaissance de l'instruction et de l'expérience militaires et des occasions d'améliorer leur niveau de scolarité. Le programme encourage les membres des FC à se perfectionner et il les y aide en leur offrant un soutien financier.
- Les FC sont en train de moderniser leur approche didactique pour s'assurer que les militaires puissent tous suivre les cours et tirer profit des occasions d'apprentissage, où qu'ils se trouvent ou quel que soit leur horaire de travail. Le matériel d'apprentissage est en train d'être remanié de façon qu'il se prête en grande partie au téléapprentissage. Il est de moins en moins fait appel aux cours en résidence; par contre, la valeur de l'expérience, de l'éducation et de la formation extra-militaires est de plus en plus reconnue.

- Les FC sont en train d'adopter une nouvelle approche de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel continus. Pour devenir un « employeur de choix », les FC sont en train de remanier tout l'éventail des cours de perfectionnement professionnel obligatoires des officiers et des militaires du rang. L'Académie canadienne de la Défense aide les membres des FC de tout grade et toute profession à obtenir le perfectionnement professionnel dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin et dans la forme qui convient le mieux à leur carrière, en tenant compte des engagements opérationnels des FC et de leur incidence sur l'effectif. L'Académie canadienne de la Défense entend à cette fin structurer ses programmes et ses cours de façon à offrir aux militaires diverses options de participation et à ce qu'on reconnaisse, quand cela est possible, leur formation et leurs qualifications antérieures.



- l'évolution des attentes des militaires et de la haute direction des FC;
- la demande accrue de services d'examen prédéploiement et de suivi postdéploiement qu'entraîne le rythme élevé des opérations;
- la nécessité de s'occuper d'un plus grand nombre de recrues;
- les progrès technologiques, qui entraînent une augmentation du coût des méthodes de diagnostic et de traitement;
- l'évolution de la composition démographique et de la politique du gouvernement.

Faire face à ces changements en continuant d'offrir des soins de santé à un coût abordable demeure un défi de taille pour les FC. Le projet Rx2000 est en train de remédier à des lacunes des soins de santé, ce qui permettra aux militaires canadiens de recevoir des soins qui satisfassent aux normes canadiennes ou qu'ils servent, au Canada et à l'étranger. Les activités du projet Rx2000 sont organisées selon quatre axes :

- créer une structure qui garantisse la continuité des soins de santé;
- mettre en place un cadre de responsabilisation;
- instituer des programmes de protection de la santé qui permettront de protéger les membres des FC et de répondre aux besoins opérationnels des FC;
- créer une réseau de ressources humaines qui garantisse la soutenabilité des services de santé des FC.

Promotion du mieux-être et de la santé

Pour atteindre nos objectifs liés au maintien d'une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable, il nous faut accorder la priorité au mieux-être et à la santé de notre personnel. De nombreux employés de la Défense constatent à l'occasion que des problèmes familiaux ou financiers, le stress et la maladie nuisent à leur rendement au travail. Les civils peuvent s'adresser au Programme d'aide aux employés (PAE), programme d'orientation mutuelle appuyé par les syndicats et la direction qui aide les employés à faire face à des problèmes qui touchent leur vie personnelle et professionnelle. Jusqu'ici, près de 10 p. 100 des employés civils de la Défense ont fait appel au PAE. La Défense est également résolue à favoriser la création d'un milieu de travail équilibré, et elle va continuer de promouvoir le mieux-être et la santé de son effectif civil en adoptant un cadre de mieux-être et en offrant les activités de mieux-être proposées pendant les consultations relatives au cadre. Le cadre de mieux-être vise à créer un système intégré de programmes, de politiques et de pratiques qui favorisent la santé et le bien-être des employés civils. Il comprend les éléments suivants : leadership, culture organisationnelle, environnement, apprentissage et perfectionnement, pratiques de travail et conciliation travail-vie personnelle.

Le MDN est en train de faire un examen qui permettra d'améliorer les programmes qui concernent le moral et le bien-être des membres des FC et de leurs familles dans des domaines comme le conditionnement physique, les sports et les loisirs communautaires, les services familiaux, la promotion de la santé, les mess et l'hébergement des militaires.

Le Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes joue un rôle important dans la détermination des risques et des problèmes liés aux déploiements qui ont un incidence sur les membres des FC et leurs familles – le syndrome de stress post-traumatique (SSPT) et les expositions aux



Soutien des forces

Pour déployer des forces militaires au Canada et à l'étranger, la Défense doit être en mesure d'en assurer le soutien. Le MDN et les FC doivent avoir la capacité de soutenir l'effectif, l'équipement et l'infrastructure nécessaires à l'exécution de tâches opérationnelles, puis d'assurer le soutien des déploiements opérationnels. Cette capacité comprend des services essentiels comme les soins de santé, la maintenance de l'équipement, le soutien logistique des opérations et la gestion des biens immobiliers du MDN.

Plans

La Défense va continuer d'appuyer ses gens et de veiller à leur qualité de vie – particulièrement quand ils travaillent loin de leur foyer ou qu'ils sont affectés à des opérations. La Défense est résolue à préserver un milieu de travail qui encourage activement l'apprentissage collectif et individuel ainsi que le développement du leadership et de l'éthique et qui favorise une culture d'amélioration continue du rendement. La Défense entend fournir ce milieu pour concrétiser son intention de créer et d'appuyer une équipe professionnelle et efficace.

Pour ce qui est de l'entretien et du renouvellement de l'équipement et des infrastructures, la Défense va prévoir les moyens voulus pour réparer et entretenir du matériel ainsi que des infrastructures, des systèmes et des applications informatiques, au Canada et à l'étranger. La Défense va aussi avoir la capacité de soutenir l'équipement géré à l'échelle nationale par le biais du Programme d'approvisionnement national.

La Défense va fournir les capacités et les ressources logistiques nécessaires au soutien des déploiements opérationnels des FC pendant une longue période et assurer la préparation, la planification et la coordination du soutien du génie militaire dans les opérations de contingence. Le MDN va appuyer l'infrastructure de la Défense en mettant à la disposition des bases et des unités hébergées des bâtiments et des installations économiques et fonctionnels ainsi que les infrastructures et les services qui s'y rattachent. Le MDN va en outre superviser l'Agence de logement des Forces canadiennes. On trouvera dans le Plan de la Défense en direct une description détaillée de ces initiatives.

Priorités

En 2004-2005, les priorités du programme de capacités « Soutien des forces » seront les suivantes : continuer d'améliorer les soins de santé offerts aux militaires et de promouvoir le mieux-être et la santé; encourager et appuyer l'apprentissage continu et l'éthique; soutenir l'infrastructure de la Défense; et appuyer les activités dans le domaine de l'approvisionnement national et de la logistique.

Ressources humaines

Améliorer les soins de santé offerts aux militaires

Le système de soins de santé des FC est dynamique, complexe et coûteux et il fait appel à de nombreux mécanismes de prestation de soins. Comme cela est le cas dans le système civil, le coût des soins de santé dans les FC dépend de facteurs externes et des modifications apportées aux régimes de soins de santé des provinces. La complexité du système de soins de santé militaire et les dépenses qui y sont associées sont par ailleurs tributaires de nombreux facteurs comme :



Ressources

MISE SUR PIED DES FORCES : DÉPENSES TOTALES (DÉDUCTION FAITE DES RECETTES)					
(en milliers de dollars)	DÉPENSES RÉELLES 2003-2004	DÉPENSES PRÉVUES 2004-2005	DÉPENSES PRÉVUES 2005-2006	DÉPENSES PRÉVUES 2006-2007	
Dépenses du Ministère	1 707 069	1 992 930	1 944 017	1 964 252	
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	122 096	173 691	164 546	168 303	
ETP militaires	14 223	13 466	13 466	13 466	
ETP civils	3 672	3 672	3 527	3 527	

Note: Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.

Les besoins en personnel du MDN et des FC sont exprimés en équivalents temps plein (ETP); ils sont présentés par programme de capacités à la section 3 de ce document.



Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire est formée de militaires canadiens d'expérience qui sont prêts à être rappelés en service à plein temps en cas d'urgence. Les membres de la Réserve supplémentaire ne sont tenus de suivre l'instruction et de remplir leurs fonctions que s'ils sont en activité de service.

Cadre des instructeurs de cadets

Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) est formé d'officiers dont la tâche principale consiste à assurer la supervision, l'administration et l'instruction des cadets, de manière à assurer leur sécurité et leur bien-être pendant qu'ils développent leur leadership, leur civisme, leur condition physique et leur intérêt pour les FC. Le projet de gestion du changement du CIC a abouti à l'examen des politiques et des procédures des FC qui s'appliquent au CIC; il devrait prendre fin en 2005-2006.

Rangers canadiens

Les Rangers canadiens assurent une présence militaire dans des régions septentrionales peu peuplées, le long des côtes et dans des endroits isolés du Canada qui ne pourraient pas être couverts adéquatement ou économiquement par d'autres éléments des FC.

Résultats prévus

Pour mener à bien les initiatives de transformation, il faudra absolument que la Défense puisse recruter, former et garder du personnel et faire en sorte que sa culture corresponde aux valeurs et aux attentes des Canadiens. Il faudra aussi qu'elle puisse faire des recherches et des essais et acquérir l'équipement voulu pour que les FC disposent de moyens modernes, fiables et à la fine pointe de la technologie. Les activités entreprises dans le cadre du programme de capacités « Mise sur pied des forces » témoignent de l'importance qui est accordée à l'obtention d'une Équipe de la Défense – militaires et civils – professionnelle, efficace et viable. Des projets d'immobilisations et des marchés d'acquisition ont récemment été approuvés pour aider les FC à remplir efficacement leurs tâches. Le PICS est à cet égard un élément important de l'effort de rééquipement.

Les critères de mesure du rendement de ce programme sont notamment le respect des niveaux de préparation liés à la mise sur pied des forces, le niveau du recrutement, de l'instruction, de l'emploi et de la modernisation, et la capacité de mobilisation. Le processus de mesure du rendement permettra d'évaluer le rendement obtenu à l'égard des résultats prévus.



augmentation de 750 soldats par an a été autorisée pour les exercices 2003-2004 et 2004-2005, pas seulement pour accroître l'effectif, mais aussi pour améliorer les capacités de la Milice.

Réserve aérienne

La Réserve aérienne est pleinement intégrée à la Force aérienne, ce qui lui permet de participer à des opérations courantes de la Force aérienne et d'atténuer du même coup les contraintes qu'impose le rythme élevé des opérations. La Réserve aérienne fournit plus de 33 p. 100 du personnel de la Force aérienne affecté à des tâches supplémentaires, 10 p. 100 du personnel de la Force aérienne déployé outre-mer et 25 p. 100 du personnel de remplacement requis par la mise sur pied des forces et les opérations nationales. La Force aérienne s'est donné comme objectif stratégique d'appuyer les initiatives qui visent à faciliter les transferts entre la Réserve et la Force régulière; elle favorise à cette fin l'harmonisation des politiques de carrière qui restreignent les transferts d'un élément à un autre. La Stratégie de développement de la Réserve aérienne va continuer de s'appuyer sur les succès de la Réserve aérienne et de s'adapter à l'évolution du contexte stratégique.

Réserve des communications

Les possibilités d'emploi des membres de la Réserve des communications ont augmenté depuis la création de l'Équipe de protection de l'information de la Réserve des communications, sur laquelle repose l'amélioration du soutien apporté par la Réserve des communications à la fonction protection de l'information du Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes. La création d'un équivalent dans la Réserve de la profession militaire de chercheur en communications – R291 – et l'intégration des activités des membres de la Réserve des communications au sein d'une même organisation permettront de rationaliser la gestion et de mettre l'accent sur l'instruction et les opérations. Le plan de développement de la Réserve des communications approuvé en 2004 lui servira de plan stratégique pour les cinq prochaines années. Le nombre de réservistes affectés en renfort à des déploiements opérationnels demeure élevé, et la situation ne devrait pas changer dans l'année qui vient.

Réserve des Services de santé

La Réserve des Services de santé compte environ 1 200 membres qui sont affectés à des unités des Services de santé ou au Cadre de la Première réserve des Services de santé des FC. Les unités des Services de santé de la Première réserve (les ambulances de campagne de la Réserve, p. ex.) forment leurs membres pour que ceux-ci puissent appuyer et renforcer des éléments du Groupe des services de santé des FC affectés à des opérations et offrent des services de santé au groupe-brigade auquel ils appartiennent. Les membres du Cadre de la Première réserve des Services de santé sont employés individuellement comme renforts dans toutes sortes d'opérations des Services de santé des FC, ce qui peut les amener aussi bien dans des cliniques au Canada que dans des opérations à l'étranger. Compte tenu de la demande croissante de services de santé, le Groupe des services de santé des FC a reçu le mandat d'élargir les unités de la Réserve des Services de santé et le Cadre de la Première réserve des Services de santé.

Réserve juridique

Les avocats militaires de la Réserve sont des avocats qualifiés qui servent à temps partiel, habituellement dans leur domaine de pratique dans le civil. Généralement, leur carrière s'apparente à celle de leurs homologues de la Force régulière.



- + la Réserve supplémentaire (Rés sup);
- + le Cadre des instructeurs de cadets (CIC);
- + les Rangers canadiens.

Des renseignements sur les ressources de la Réserve sont présentés à la section 4.

Première réserve

La Première réserve doit augmenter, soutenir et appuyer des forces déployées et exécuter certaines tâches qui ne sont pas remplies par la Force régulière. À l'image d'autres pays membres de l'OTAN, le Canada attache un grand prix à sa Réserve. Comme le coût d'instruction et la solde des membres de la Force régulière augmentent, la Réserve permet de répondre économiquement à des besoins de défense du pays. La Défense est en train d'étudier des façons d'accroître le rôle de la Réserve dans la protection civile et les interventions en cas de catastrophe naturelle ou d'urgences locales. La Première réserve est formée des éléments suivants :

- + la Réserve navale, que commande le Chef d'état-major des Forces maritimes;
- + la Réserve de l'Armée de terre (officiellement baptisée Réserve de la Force terrestre, mais couramment appelée la Milice), que commande le Chef d'état-major de l'Armée de terre;
- + la Réserve aérienne, que commande le Chef d'état-major de la Force aérienne;
- + la Réserve des communications, qui est placée sous le contrôle du Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information);
- + la Réserve des Services de santé, que commande le Juge-avocat général.

Réserve navale

La Réserve navale fournit des marins bien entraînés et aptes au combat pour les 12 navires de patrouille côtière de la classe Kingston et diverses opérations côtières – sécurité portuaire, fonctions de lutte contre les mines et de renseignement associées au contrôle naval de la navigation commerciale, p. ex. – dont le personnel naval de la Force régulière ne s'occupe normalement pas. L'effectif total de la Réserve navale s'établit à 3 729 militaires de tous grades, dont 2 945 en activité et 784 qui sont inscrits à l'effectif en formation élémentaire. Les efforts actuels de recrutement de la Réserve navale et l'accent qu'elle met sur le maintien à l'effectif permettent de prévoir que l'effectif approuvé de 5 130 réservistes de tous grades sera atteint d'ici 2015. Pour assurer la viabilité à long terme de la Réserve navale, la Défense a investi dans diverses initiatives intéressant l'instruction, le maintien à l'effectif à long terme, le leadership et la gestion ainsi que les affaires publiques.

Réserve de l'Armée de terre

La Milice fournit à l'Armée de terre des moyens d'augmentation et un cadre de mobilisation; elle lui sert aussi de lien avec les Canadiens. En octobre 2000, le ministre de la Défense nationale a annoncé le lancement du projet de Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) et d'un plan stratégique destiné à faire de la Milice une force pertinente, capable, soutenue et unie et à créer pour le XXI^e siècle une Réserve de l'Armée de terre efficace et crédible, qui offre à la fois des capacités complémentaires et supplémentaires à la Force régulière et qui répond aux besoins du pays. L'une des importantes priorités de la RRFT consiste à porter l'effectif en activité de la Milice à une masse critique de 18 500 soldats. La phase 1 de la RRFT a permis d'obtenir un effectif rémunéré de 15 500 réservistes en 2002-2003; ce chiffre a ensuite été réduit d'environ 1 000 par la création de la Réserve des Services de santé. Dans la phase 2 de la RRFT annoncée le 3 avril 2003, une nouvelle



consiste à offrir à des apprentis une formation sur place. C'est pour cette raison que le programme d'apprentissage des IMF est vu comme la principale source de rajeunissement de l'effectif des IMF. Le taux de maintien à l'effectif des candidats inscrits au programme d'apprentissage des IMF est très élevé. La composition actuelle de l'effectif témoigne bien des succès obtenus : 75 p. 100 des travailleurs de la production, 85 p. 100 des gestionnaires de la production et une importante proportion des travailleurs du génie viennent du programme d'apprentissage. L'apprentissage offre un très bon moyen de former et de garder des ouvriers qualifiés, des superviseurs de la production, des gestionnaires et des cadres supérieurs.

Recherche et développement et capacités d'intervention en cas d'urgence

Dans le domaine de la gestion des interventions d'urgence, la Défense met l'accent sur la création d'une capacité générale de réaction à des menaces chimiques, radiologiques et nucléaires (CBRN). Ainsi, la Compagnie interarmées de défense nucléaire, biologique et chimique (NBC), qui peut être affectée à des opérations nationales et internationales, a commencé ses activités en décembre 2002 et elle pourra être déployée outre-mer en janvier 2005. Les améliorations ainsi apportées aux capacités de défense NBC des FC permettront au Canada de mieux faire face à des situations NBC au pays et d'apporter une précieuse contribution à des opérations multinationales.

Grâce au programme de recherche et de développement (R & D) et au rôle de premier plan que joue RD&C dans l'Initiative de recherche et de technologie CBRN (IRTC), la Défense contribue à la création de meilleurs moyens de détection, d'identification, de décontamination et de protection. Nous allons également continuer de former, au Centre des technologies de lutte contre le terrorisme (CTLT) à RD&C Suffield, en Alberta, des premiers intervenants militaires et civils en mesure de réagir à des menaces chimiques, biologiques ou radiologiques. Le CTLT sert aussi de centre de référence médico-légal et de source de renseignements à l'intention des premiers intervenants en plus de valider de l'équipement et du matériel CBR.

Sécurité générale

Le Programme de sécurité générale du MDN et des FC a comme objectif de faire en sorte qu'il soit tenu compte de la sécurité dans toutes les activités de la Défense : opérations, instruction et soutien. Le Programme permet au MDN et aux FC de respecter les exigences de la législation, d'éviter des souffrances et des pertes financières, d'accroître leur efficacité et leur efficacité opérationnelle et d'améliorer le moral et le bien-être du personnel. L'efficacité globale du Programme de sécurité générale est mesurée au niveau national en fonction de trois critères : les taux d'accidents, les commentaires obtenus dans le cadre l'instruction et les commentaires obtenus suite aux campagnes de promotion et de motivation. En 2004-2005, la Défense utilisera encore des statistiques et des commentaires pour améliorer l'efficacité du Programme. Suite à une évaluation du Service d'examen, le Programme de sécurité générale va continuer de consolider la « synergie de sécurité » des 11 programmes de sécurité de la Défense.

Réserve

La Réserve est formée de militaires enrôlés pour un service militaire à temps partiel et périodique. Elle fournit aux FC des capacités supplémentaires et complémentaires à chacun des seuils de mobilisation. La Réserve comprend :

+ la Première réserve (P rés);



effectif inclusif et représentatif de la société canadienne. La diversité est une source de force et de créativité et elle joue un rôle fondamental dans les efforts déployés pour faire des FC une organisation moderne et tournée vers l'avenir.

Recrutement et maintien à l'effectif des civils

Les programmes de recrutement et de maintien à l'effectif visent à la fois à répondre aux besoins de l'avenir et à faire en sorte que l'effectif civil continue d'avoir les compétences et les capacités voulues pour fournir les services qu'on en attend à un coût approprié. Pour fins de planification, les taux de départs estimatifs des trois prochaines années financières sont les suivants :

- 2004-2005 : 5,0 p. 100;
- 2005-2006 : 5,8 p. 100;
- 2006-2007 : 6,5 p. 100.

Les principales initiatives dans le domaine du recrutement et du maintien à l'effectif des civils sont les suivantes :

- Poursuite de la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement destinée à remédier, d'ici mars 2006, aux graves pénuries qui s'observent dans les groupes Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Génie (ENG), Achats et approvisionnements (PG) et Réparation des navires (SR).
- Elaboration et mise en œuvre d'un programme de formation en gestion des RH à l'intention des gestionnaires civils d'ici mars 2005.
- Définition d'un plan stratégique de contingentement des RH qui permette de compenser les pénuries actuelles et prévues, par catégorie professionnelle, et d'obtenir les compétences qui manquent pour atteindre des objectifs opérationnels.
- Promotion de l'apprentissage continu par l'établissement d'un objectif d'investissement de 4 p. 100 de la masse salariale du Ministère et d'un objectif de formation d'environ 66 p. 100 des employés.
- Mise en œuvre d'un plan de relève pour les « EX moins 1 » et élaboration d'un plan de relève pour les « EX moins 2 », d'ici mars 2005 dans les deux cas.

- Amélioration des services de RH fournis aux employés du MDN dans le domaine de la modernisation des RH : actualisation du cadre stratégique de gestion des ressources humaines et définition d'un plan d'action pour la réforme d'ici 2007, comme le prévoit le calendrier du programme de réforme du Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Poursuite des améliorations du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents des politiques, programme de formation professionnelle qui vise à assurer un apport continu de personnel civil.

- Poursuite du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers, dans le but d'assurer le perfectionnement et le maintien à l'effectif des agents financiers.

- Définition d'un plan de leçons retenues à partir de l'initiative de dotation « de 8 mois à 8 jours » du Groupe des matériels et lancement d'une seconde initiative de cette nature.

Le départ à la retraite imminent de travailleurs de la production des installations de maintenance de la flotte de Halifax et d'Esquimalt vont nécessiter un renouvellement de l'effectif. La seule façon d'obtenir assez de travailleurs qualifiés pour assurer la maintenance de la flotte dans les 15 prochaines années



Ressources humaines

Recrutement et maintien à l'effectif des militaires

Les contraintes budgétaires imposées par le financement des projets d'immobilisations, des opérations et d'autres priorités ont obligé la Défense à plafonner l'effectif, en moyenne, à 62 250 du personnel de la Force régulière et de la Réserve Classe C. Il s'en suit que le recrutement ne pourra pas être maintenu au niveau des dernières années et qu'il a été réduit au point qu'il dépasse à peine l'attrition. Cela permettra à la Défense de se rattraper lentement et progressivement tout en réduisant la charge imposée au système d'instruction. En revanche, cette lenteur n'arrangera pas les choses dans certaines professions militaires en difficulté, compte tenu du rythme des opérations. Pour préserver sa capacité de déploiement, le Ministère entend surveiller étroitement ces professions.

Parallèlement aux initiatives de transformation et de modernisation dont il a été question ci-dessus, la Défense prévoit lancer dans un proche avenir d'autres initiatives intéressant expressément les ressources humaines militaires :

- De nouvelles conditions de service sont en train d'être définies pour la Force régulière dans l'espoir de remédier au problème que pose le maintien à l'effectif en offrant de nouvelles formes d'engagement mieux adaptées aux besoins des FC et de leurs membres. Les nouvelles conditions de service devraient entrer en vigueur en mars 2005.
- La Défense est en train d'annoncer une politique viable et souple relativement à la période d'éloignement du foyer et à la lourde charge de travail des militaires canadiens, l'objectif étant de parvenir à un équilibre entre les exigences du service militaire et les besoins des membres des FC et de leurs familles.

- La mise en place d'un nouveau processus d'intervention permettant de déterminer et d'analyser les facteurs à l'origine d'une attrition élevée dans certaines professions militaires et la définition de politiques et de mesures correctives se poursuivent.
- Dans le cadre du projet PARA, le JAG compte créer un GPM parajuridique pour libérer les avocats militaires de la majeure partie du travail de recherche et de gestion des dossiers, ce qui leur permettra de consacrer plus de temps aux relations avocat-client. Affectés à des opérations avec les avocats militaires, les parajuristes contribueraient à accélérer et à améliorer les services juridiques fournis aux commandants des forces opérationnelles; ils assumeraient des fonctions et des responsabilités dans le système de justice militaire, ce qui permettrait d'offrir plus rapidement des services et des avis dans les procès par voie sommaire et les cours martiales.

- En collaboration avec le Sous-ministre adjoint (Matériels), la Force aérienne est en voie de faire un nouvel appel d'offres pour le contrat d'entraînement au vol à Southport, au Manitoba, dans le cadre du Forfait d'entraînement au vol et de soutien.

- L'Armée de terre continue de mettre sur pied son système de gestion de la disponibilité opérationnelle, concept de la mise sur pied des forces qui permettra de garantir à long terme le bien-être physique et le moral des soldats et d'appliquer efficacement les capacités de l'Armée de terre sur de plus longues périodes.

- Les FC vont continuer de chercher activement à recruter et à garder à l'effectif des membres des groupes sous-représentés, par des initiatives comme le projet d'instruction militaire Sergeant Tommy Prince (qui s'adresse aux autochtones) et elles vont continuer de mettre à profit les compétences, les idées, l'expérience et la contribution des membres des FC de tous horizons. Les FC veulent créer un



phase d'élaboration du projet est terminée; à l'automne, le MDN planifie le lancement de la phase de définition du projet.

Radar haute fréquence à ondes de surface (RHFS) – Le projet de RHFS vise à créer un réseau de radars haute fréquence à ondes de surface en mesure de détecter, de localiser et de suivre en quasi-temps réel des navires dans certaines parties des abords maritimes du Canada, sur les deux côtes. Le réseau améliorera sensiblement notre connaissance du domaine maritime et la capacité des FC de surveiller la pêche hauturière, de détecter et de suivre des avions volant à basse altitude, de faire obstacle à la contrebande en mer, d'aider à l'application de la législation sur la pollution marine et de contribuer à la défense du territoire canadien.

Projet d'aéronef SAR à volure fixe – Ce projet a comme objectif l'acquisition d'un nouvel aéronef multimoteur standard qui remplacera le CC-115 *Buffalo* (qui remonte aux années 60) et le CC-130 *Hercules*, qui couvrent actuellement tout le territoire canadien à partir de quatre bases principales. Comme l'acquisition d'un aéronef SAR à volure fixe compte parmi les trois priorités d'acquisition, le gouvernement y a affecté des crédits dans son budget de 2004. L'objectif principal du projet est l'acquisition de 15 appareils équipés de capteurs SAR, d'un système de simulation et d'entraînement, du soutien logistique intégré et d'un contrat de soutien en service de 20 ans. La demande de propositions sera lancée le 31 mars 2005, l'objectif étant de remplacer les appareils SAR actuels dès que possible. Outre ces projets, la Force aérienne est engagée dans d'importants travaux d'infrastructure, de modernisation d'équipement et de développement qui lui permettront éventuellement de se départir de certains éléments et de faire des réinvestissements. Le Commandement aérien sera transformé par des projets comme :

- le Centre des opérations aériennes de région/secteur (projet lié au NORAD);
- le Système d'information de commandement et de contrôle de la Force aérienne;
- le Centre de guerre de la Force aérienne, qui fera partie intégrante du Centre d'expérimentation des FC;
- le Programme de modernisation progressive, qui comprend :
 - le Projet de modernisation progressive du CF-18 *Hornet*,
 - le Projet de modernisation progressive du CP-140 *Aurora*.

L'Armée de terre va adopter un système de gestion de l'ensemble de son parc⁹ pour assurer une meilleure utilisation de l'équipement dans l'instruction et les opérations.

Des renseignements sur la situation des grands projets d'immobilisations peuvent être obtenus à l'adresse http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/dpr2003/srlmp_f.asp.

En respectant sa stratégie de planification à long terme sans perdre la possibilité de s'adapter à de nouvelles orientations, la Défense entend se revitaliser par des investissements dans son effectif et par l'acquisition d'équipements de pointe et la modernisation d'équipements et d'infrastructures en place.

⁹ La gestion de l'ensemble du parc est une méthode de gestion de l'équipement majeur qui a été mise en place pour répondre de façon durable et efficiente aux besoins de l'Armée de terre dans le domaine des opérations, de l'instruction et du soutien. Elle prévoit une redistribution des parcs de véhicules et la création de stocks de véhicules et d'autres équipements majeurs réservés aux opérations et à l'instruction.



- apporter des améliorations aux services fournis dans le contexte de la modernisation des RH en réorganisant par exemple le cadre stratégique de la gestion des ressources humaines et en définissant un plan d'action pour la réforme d'ici 2007, comme le prévoit le calendrier du programme de réforme du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'une des priorités clés de la Défense consiste à accélérer le rythme de la transformation et de la modernisation en réaffectant des ressources à des initiatives prioritaires. Cela est particulièrement vrai dans le cas de notre programme de grands projets d'immobilisations, les niveaux de dépenses en immobilisations que prévoit le PICS y étant centrés sur les efforts de modernisation. Le PICS fait partie d'une stratégie à long terme de rééquipement des FC et il vise à faire en sorte que nous disposions des capacités voulues pour relever les défis qui nous attendent. Il constitue un important pas en avant pour la Défense et il marque l'adoption d'une approche descendante plus stratégique de la planification axée sur les capacités. Il souligne l'importance d'une approche globale des investissements au titre des capacités qui prévoit des initiatives aussi bien dans le domaine du personnel, de l'infrastructure et des technologies que dans celui des acquisitions d'équipement. Même s'il porte sur les investissements du Ministère dans les capacités de défense des 15 prochaines années, il est suffisamment souple pour s'adapter à de nouvelles orientations.

Comme l'indique la version initiale du PICS, qui porte principalement sur les dépenses en biens d'équipement, les grands projets suivants sont prioritaires :

Projet d'hélicoptère maritime (PHM) – Remplacer la flotte de *Sea King* par de nouveaux hélicoptères maritimes multifonctionnels demeure l'un des besoins les plus pressants des FC en matière d'acquisition. En décembre 2003, le gouvernement a lancé une demande de propositions pour le PHM. L'objectif premier du projet est l'acquisition de 28 hélicoptères maritimes pleinement intégrés, d'un système de simulation et d'entraînement, du soutien logistique intégré, des modifications des navires et d'un contrat de soutien en service de 20 ans. La date limite de présentation des propositions était le 14 mai 2004. Après un processus exhaustif de sélection préalable et d'évaluation des soumissions, le gouvernement du Canada a annoncé, le 23 juillet 2004, qu'il avait choisi le H92 proposé par la société Sikorsky International Operations Inc. La planification est maintenant en cours en vue d'établir les contrats officiels pour la prochaine étape du processus d'acquisition. On trouvera d'autres renseignements sur le PHM au tableau 3.

Système de canon mobile (SCM) – En octobre 2003, le gouvernement a annoncé son intention d'acquérir 66 systèmes de canon mobile pour donner à l'Armée de terre une capacité de tir direct adaptée à l'objectif qu'elle s'est donné dans la Stratégie de l'Armée de terre de se transformer en une force moderne, de taille moyenne. Le SCM permettra à l'Armée de terre de se débarrasser de ses chars *Leopard*, sans que sa capacité de tir direct en souffre. Un contrat d'acquisition de 16 premiers véhicules et du soutien logistique qui y est associé doit être passé en décembre 2004, la livraison se faisant en 2006.

Navire de soutien interarmées (NSI) – Le Projet NSI répondra à trois besoins : remplacer les navires de soutien vieillissants de la Marine, améliorer la capacité de transport maritime et fournir un soutien à des forces débarquées. Les navires de soutien jouent un rôle clé dans la réussite des opérations des groupes opérationnels navals du Canada puisqu'ils permettent aux destroyers et aux frégates de demeurer en mer pendant de longues périodes. L'augmentation de la capacité de transport maritime permettra aux FC de réagir rapidement à des demandes. Le soutien apporté à des forces débarquées pendra la forme d'une capacité de commandement et de contrôle en mer et d'un hôpital adaptable. La



niveaux de préparation futurs de l'OTAN, compte tenu de nos engagements et de nos ressources. La Défense est enfin en train de préparer sa *Stratégie 2025*; ce travail devrait être mené à bien pendant l'année 2004-2005. La *Stratégie 2020* est disponible sur Internet.

Transformation et modernisation

Les FC doivent continuer de transformer et de moderniser leur instruction, leur doctrine, leur structure organisationnelle et leur équipement si elles veulent demeurer utiles sur la scène internationale, être en mesure de mener simultanément diverses missions internationales et nationales et travailler avec nos alliés. Ce dernier objectif est particulièrement important dans le cadre de nos relations avec les États-Unis et l'OTAN, compte tenu de nos liens étroits en matière de défense et de nos engagements envers la défense commune, ce qui nous amène fréquemment à nous déployer à l'étranger avec des forces américaines et d'autres alliés membres de l'OTAN.

Voici quelques exemples d'initiatives relatives à la transformation des FC dans le domaine des ressources humaines militaires.

- Un examen du système des ressources humaines (dans le cadre du Projet de transformation du système des ressources humaines) qui permettra d'optimiser les pratiques des FC dans le domaine des ressources humaines.
- La mise en place d'une structure de groupes professionnels militaires moderne, efficace et économique – le Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA), qui doit prendre fin en mars 2007. Le PARA aboutira à une évaluation multiniveau des principes directeurs de la structure des groupes professionnels militaires (SGPM) et il nous permettra de voir si la SGPM actuelle appuie au mieux la mission et la vision des FC et, sinon, en quoi elle pourrait être modifiée.

- Un examen des systèmes d'emploi qui portera sur les politiques, les programmes et les processus des FC et qui permettra de reconnaître et d'éliminer les obstacles systémiques à l'emploi de membres des groupes sous-représentés au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. L'examen des systèmes d'emploi portera sur les politiques, les procédures et les pratiques, officielles ou non, qui concernent :
 - le recrutement, la sélection et l'enrôlement;
 - l'instruction et le perfectionnement professionnel;
 - la gestion des carrières et les promotions;
 - le renforcement et la libération;
 - des facteurs comme l'attitude, la culture et l'inclusivité;
 - les aménagements raisonnables destinés à tenir compte des besoins spéciaux des membres des groupes désignés.

- Le Projet de modernisation de la pension des FC, dont l'objectif est de moderniser les conditions de pension des membres de la Force régulière et de la Réserve. L'approbation du Parlement a été obtenue fin 2003, et le cadre de réglementation est en cours de préparation. La mise en œuvre de la pension de la Réserve se fera en 2005.

En réaction à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la Défense entend améliorer les services de RH qui sont fournis aux employés civils. Elle compte à cette fin :



Mise sur pied des forces

Le programme de capacités « Mise sur pied des forces » fournit à la Défense le personnel, l'équipement et les structures organisationnelles dont elle a besoin pour remplir sa mission. Il comprend le recrutement, l'instruction et le déploiement de forces maritimes, terrestres et aériennes aptes au combat ainsi que le respect des niveaux de préparation associés à la mise sur pied des forces, au maintien à l'effectif, à la modernisation de l'équipement et à la mobilisation.

Plans

La Défense prévoit maintenir une force interarmées bien entraînée, apte à mener un large éventail de tâches militaires : commandement et état-major interarmées, antiterrorisme, C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance), géomatique, renseignement, génie militaire, espace et imagerie, et opérations médicales à l'appui du MDN et des FC. Les systèmes de production et d'affectation du personnel, qui comprennent le recrutement, l'instruction, l'affectation et la libération du personnel, doivent être bien gérés pour appuyer ces capacités. Parallèlement, la Défense doit voir à ce que les forces interarmées disposent d'un équipement moderne, multifonctionnel, efficace et économique pour remplir les tâches qui leur sont confiées. L'application du Plan d'investissement au titre des capacités stratégiques permettra d'atteindre ces objectifs.

RDDC appuie les opérations militaires et évalue les technologies et l'équipement de défense susceptibles d'accroître les capacités de défense actuelles et futures du Canada. Les scientifiques de RDDC analysent des tendances, des technologies et de concepts nouveaux en matière de défense pour les appliquer éventuellement à des tâches du MDN et des FC. Grâce à son programme de recherche à contrat, RDDC associe le secteur privé et le milieu universitaire à une foule de programmes très importants pour la défense et la sécurité du pays. RDDC est également un chef de file dans la Stratégie d'Innovation du Canada. Des renseignements sur les ressources de RDDC sont présentés à la section 4.

Pour relever les défis que soulèvent les technologies, la doctrine et les organisations nouvelles, la Défense a adopté des processus d'élaboration et d'expérimentation de concepts et de modélisation-simulation. Le Centre d'expérimentation des Forces canadiennes a été créé pour combler l'écart entre la planification stratégique et la doctrine des services et faciliter ainsi l'intégration de nouvelles capacités. Mis en place en novembre 2003, le Centre deviendra pleinement opérationnel fin 2005.

Le Plan de la Défense en direct contient une description de ces initiatives ainsi que d'autres renseignements.

Priorités

La Défense va continuer, en 2004-2005, d'axer ses efforts de planification stratégique sur les capacités nécessaires à la mise sur pied des forces. Nous allons à cette fin concentrer les ressources sur un certain nombre d'initiatives hautement prioritaires pour accélérer le rythme de la transformation. Dans le cadre de ces efforts, nous allons mieux aligner le recrutement et le maintien à l'effectif sur nos besoins.

La Défense a actuellement plusieurs initiatives dans le domaine de la mise sur pied des forces qui concernent l'abordabilité des forces, leur soutenabilité, leur structure et leur interopérabilité avec nos principaux alliés. Ces initiatives comprennent notamment l'élaboration d'un cadre de viabilité financière (le PICS), la création du Comité de surveillance de l'approvisionnement national et le lancement de l'initiative de restructuration de la Réserve. Dans le contexte de l'examen qui est actuellement fait de la structure des forces de l'OTAN, la Défense va également voir à ce que nous puissions respecter les



Nos priorités pour 2004-2005 rejoignent celles de 2003-2004; elles consistent principalement à assurer la sécurité des Canadiens par notre participation à la campagne internationale contre le terrorisme et à lancer des initiatives dans le domaine de la santé et de la sécurité publiques.

Pour préserver à long terme nos capacités dans ce domaine, il nous faut évaluer continuellement le rendement global du programme. Les éléments de mesure du rendement du programme « Exécution des opérations » sont notamment le respect des niveaux de préparation, des exigences relatives à la capacité et des obligations nationales et internationales ainsi que le maintien de la capacité de déploiement opérationnel et de soutien des opérations.

Le processus de mesure du rendement permettra d'évaluer le rendement obtenu à l'égard des résultats prévus.

Ressources

EXÉCUTIONS DES OPÉRATIONS: DÉPENSES TOTALES (DÉDUCTION FAITE DES RECETTES)					
(en milliers de dollars)	2003-2004 DÉPENSES RÉELLES	2003-2004 BPIEPC RÉELLES SANS	2004-2005 DÉPENSES PRÉVUES	2005-2006 DÉPENSES PRÉVUES	2006-2007 DÉPENSES PRÉVUES
Dépenses du Ministère	4 756 637	4 639 965	4 691 816	4 382 411	4 415 288
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	968 796	968 796	980 842	901 533	920 377
ETP militaires	18 898	18 898	19 910	20 110	20 110
ETP civils	421	421	404	404	404

Note: Dans le cadre de la restructuration des ministères que le gouvernement a annoncée le 12 décembre 2003, la responsabilité du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été transférée de la Défense nationale au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile. Les chiffres décrivant les dépenses réelles de 2003-2004 figurent à la fois en incluant et en excluant le BPIEPC.



renseignement, de la recherche et du développement, et de la gestion de situations d'urgence nous permettront de mener des opérations plus efficacement encore.

Opérations de l'OTAN

Avec l'opération *Athena*, le Canada a apporté une importante contribution à la FIAS.

Parallèlement à la campagne internationale contre le terrorisme, la Défense va continuer d'œuvrer avec des organisations internationales comme l'OTAN et l'ONU pour rétablir la sécurité et la stabilité dans de nombreuses parties du monde. Les FC ont contribué à 16 opérations internationales en 2003-2004 et elles prévoient participer à un nombre semblable de missions en 2004-2005, mais sur une plus petite échelle. Compte tenu de l'évolution de la situation mondiale, toutefois, les FC pourraient participer à plus de missions et à de nouvelles missions à la demande du gouvernement.

De concert avec nos alliés, nous allons également réduire la participation des FC à la SFOR en Bosnie-Herzégovine. Le Canada a largement contribué aux efforts internationaux qui ont été faits pour ramener la paix et la stabilité dans les Balkans depuis février 1992; jusqu'à ce jour, plus de 40 000 Canadiens ont servi en Bosnie-Herzégovine. Dans le cadre d'une réduction générale des forces de l'OTAN dans la région qui témoigne des succès obtenus jusqu'ici, la contribution des FC à la SFOR a été réduite de 1 250 à 650 soldats au début de 2004, et une nouvelle réduction de 80 militaires est prévue pour la fin de 2004, quand l'OTAN confiera la direction des opérations en Bosnie-Herzégovine à l'Union européenne.

Opérations de l'ONU

La Défense va continuer de mettre son expertise au service de l'ONU pour faire en sorte que l'opération *Danaca* sur le plateau du Golan demeure efficace et afin de nouer des liens diplomatiques plus solides dans la région du golfe Persique et dans d'autres régions d'importance stratégique. La Défense va également continuer de s'associer à de nouveaux partenaires du maintien de la paix comme le Japon, le Mexique et la Jamaïque.

Dans le cadre de sa contribution permanente à l'ONU, le Canada demeure engagé envers la Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente (BIRFA) et il continue de contribuer à sa disponibilité opérationnelle. En décembre 2003, un brigadier-général canadien a pris le commandement de cette formation pour deux ans.

Où qu'elle se manifeste – au Moyen-Orient, dans la région des Grands Lacs d'Afrique, dans la région subsaharienne ou ailleurs dans le monde – l'instabilité socio-politique appelle l'intervention de forces de paix. Comme le Canada occupe une place éminente dans la communauté des nations, on s'attend à ce qu'il fournisse des forces comme cela a été le cas récemment à Haïti, avec l'opération *Halo* des FC, dont la mission consiste à ramener la sécurité dans le pays.

Résultats prévus

La capacité de mener efficacement des opérations est primordiale pour la Défense; les opérations sont en effet la manifestation la plus visible de notre apport : elles permettent d'assurer la protection des Canadiens au pays et de faire connaître les intérêts et les valeurs du Canada à l'étranger. L'objectif visé par ces initiatives est de permettre aux FC d'employer tout l'éventail des capacités militaires dont elles ont besoin pour mener à bien les missions qui leur sont confiées, quand et où on le leur demande.

Ensemble, nos efforts vont contribuer en définitive à affermir l'influence et la réputation du Canada et à confirmer notre place dans le monde.



- Déployer des forces partout au monde, à la demande du gouvernement, pour participer à des opérations de l'OTAN, de l'ONU ou de coalitions.
- Contribuer à la réalisation des engagements du Canada envers l'OTAN et l'ONU en disposant de forces maritimes, terrestres et aériennes capables d'intervenir rapidement face à des situations d'urgence internationales et à d'autres menaces à la sécurité. Cette tâche nous amènera à nous préparer, à compter de 2005, à une importante contribution à la Rotation 6 de la Force d'intervention de l'OTAN, en janvier 2006. Le Canada participe aussi au Système de forces en attente des Nations Unies (UNSSA), et il gardera des forces prêtes à participer à des opérations de l'ONU, en conformité avec le concept du niveau de déploiement rapide. Compte tenu du rythme actuel des opérations des FC, toutefois, et de ce que l'Armée de terre aura besoin d'une pause opérationnelle après août 2004, il ne sera pas possible d'affecter un groupe-bataillon d'infanterie et une unité d'hélicoptères aux forces en attente avant l'été 2005.
- Acheminer des fonds et du matériel de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) à des projets de coopération civilo-militaire (COCIM) dans des théâtres d'opérations et participer à l'élaboration de la stratégie de COCIM du Canada.
- Fournir une aide humanitaire et offrir des secours en cas de catastrophe au Canada et ailleurs dans le monde, en aidant, par exemple, des autorités civiles à fournir des secours humanitaires et de l'aide médicale et en contribuant à rétablir des infrastructures locales par l'intermédiaire de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe, dans le cadre éventuellement d'une force interarmées et multinationale.
- Évacuer des Canadiens de pays étrangers menacés par un conflit imminent, en collaboration avec les forces militaires d'autres pays.

Les FC vont enfin continuer de participer à des missions de contrôle et de vérification des armements à l'appui des obligations et des droits politiques et juridiques du Canada en vertu de plusieurs traités et accords internationaux comme le Traité sur les forces armées conventionnelles en Europe, les Accords de Vienne de 1999, l'Accord de paix de Dayton, la Convention sur les armes chimiques et le Traité Ciel ouvert. Ces missions supposent des inspections terrestres et aériennes, des évaluations et le déploiement d'équipes d'observation partout au monde, parfois à bref préavis.

On trouvera de plus amples renseignements sur les activités du programme de capacités « Exécution des opérations » dans le Plan de la Défense en direct.

Priorités

La Défense va continuer de contribuer à la protection des intérêts et des valeurs du Canada, au pays et à l'étranger, dans les limites de son budget de fonctionnement et compte tenu du personnel instruit, du matériel et des autres ressources dont elle dispose. On trouvera à la section 5 une carte des opérations internationales qui devraient se poursuivre en 2004-2005 ainsi qu'une description détaillée de chaque mission et des ressources qui y sont affectées.

Campagne internationale contre le terrorisme

La grande priorité du programme de capacités « Exécution des opérations » en 2004-2005 demeurera la campagne internationale contre le terrorisme. Le gros de notre contribution se fera dans le cadre des opérations *Athena* et *Allair*. Les efforts déployés pour améliorer nos capacités dans le domaine du



Programmes de capacités

Exécution des opérations

Pour mener efficacement des opérations au pays et à l'étranger, la Défense doit compter sur des forces maritimes, terrestres et aériennes efficaces et professionnelles et sur l'appui de nombreux partenaires et organismes. Cet aspect de notre activité va des opérations internationales menées en collaboration avec l'OTAN et l'ONU aux opérations nationales comme la surveillance et le contrôle du territoire canadien en passant par les opérations continentales du NORAD.

Plans

La Défense va continuer de maintenir les niveaux de préparation qu'il faut pour participer à un large éventail d'opérations en cours et respecter des engagements, au pays et à l'étranger. Sur le plan intérieur, les FC vont continuer de protéger le Canada en assurant la surveillance et le contrôle des abords et du territoire canadiens. Les Forces maritimes, en particulier, vont disposer d'un navire de garde sur chaque côte et d'un Centre des opérations maritimes en activité 24 heures par jour, sept jours par semaine. De même, l'Armée de terre demeurera prête à intervenir pour mener des opérations au sol. Les Rangers canadiens vont quant à eux augmenter le nombre de leurs patrouilles nordiques. La Force aérienne va continuer de surveiller et de contrôler les abords aériens et maritimes du pays.

Les FC vont continuer de maintenir leurs moyens de recherche et sauvetage (SAR) aux niveaux de préparation voulus. La Force aérienne atteindra sa pleine capacité opérationnelle, au début de l'exercice 2004-2005, grâce à l'hélicoptère de recherche et de sauvetage *Cornouant*. Cet aéronef très performant va accroître notre capacité et notre couverture SAR dans notre immense zone de responsabilité. Le projet d'aéronef de recherche et de sauvetage à voile fixe (qui permettra de remplacer le CC-115 *Buffalo*) nous évitera de réduire la couverture SAR pendant la régénération et la transformation des flottes aériennes. Cette continuité des services sera obtenue en collaboration avec des autorités civiles comme la Garde côtière du Canada et l'Association civile de recherche et de sauvetage aériens. On trouvera de plus amples renseignements sur le Secrétariat national de recherche et de sauvetage et le Programme national de recherche et de sauvetage à la fin de cette section, sous la rubrique « Quelques organisations du portefeuille de la Défense ».

Les FC vont également continuer d'aider d'autres ministères et organismes (la Gendarmerie royale du Canada [GRC] et Sécurité publique et Protection civile Canada [SPPCC], par exemple) et d'autres ordres de gouvernement dans des domaines comme les recherches au sol, les opérations de répression du trafic des stupéfiants, les secours en cas de catastrophe, les opérations d'application de la loi, la protection des pêches et de l'environnement et les événements officiels.

La Défense va aussi demeurer prête à aider les autorités civiles nationales dans des domaines comme l'organisation d'événements internationaux au Canada (les sommets et les manifestations sportives, p. ex.) et à apporter une aide au pouvoir civil sur demande.

En ce qui concerne la défense du continent, les FC vont continuer d'assurer la surveillance et le contrôle de l'espace aérien de l'Amérique du Nord en participant à une opération canado-américaine du NORAD, l'opération *Noble Eagle*.

La Défense va aussi garder des forces pour appuyer diverses opérations internationales et demeurer prête à mener les actions suivantes :



Relations entre les priorités ministérielles de la Défense et les programmes de capacités

Le tableau de concordance ci-dessous a été préparé pour mettre en évidence les relations entre les priorités ministérielles et les programmes de capacités de la Défense. On s'assure ainsi que les mesures de rendement de haut niveau ainsi que les renseignements sur les ressources affectées aux priorités ministérielles et aux initiatives connexes sont communiqués par le biais des programmes de capacités.

PROGRAMMES DE CAPACITÉS						INITIATIVES MINISTÉRIELLES ET INITIATIVES CONNEXES
TYPE DE PRIORITÉ	POLITIQUE ET STRATÉGIE DU MINISTÈRE	COMMANDEMENT ET CONTRÔLE	SOUTIEN DES FORCES	MISE SUR PIED DES FORCES	EXÉCUTION DES OPÉRATIONS	

S'adapter à un contexte de sécurité en évolution et renforcer les relations stratégiques

C		◆			◆	Contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme
C	◆					Contribuer à l'Examen de la politique internationale et procéder à un Examen de la politique de défense
C	◆	◆			◆	Promouvoir d'autres relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle internationale
		◆				Améliorer la capacité de renseignement de la Défense
C	◆				◆	Renforcer les arrangements de défense et de sécurité conclus avec les États-Unis
C						Étendre les partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé

Transformer et moderniser les Forces canadiennes

C	◆					Centrer la planification stratégique sur les capacités requises
C	◆				◆	Améliorer la capacité d'intervenir efficacement dans des contextes interarmées, interorganismes et multinationaux
C/N	◆	◆	◆	◆		Réaffecter rapidement aux initiatives prioritaires les ressources et les efforts afin d'accélérer le rythme de la transformation

Mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable

C	◆	◆	◆	◆		Harmoniser les processus de recrutement et de maintien à l'effectif pour mieux répondre à nos besoins
C	◆		◆	◆		Moderniser la gestion des ressources humaines
C	◆		◆	◆		Encourager et soutenir l'apprentissage continu
C	◆		◆	◆		Continuer de consolider le système de soins de santé militaire
C	◆			◆		Faire progresser le leadership en favorisant la diversité et l'inclusivité en milieu de travail
N	◆					Améliorer le niveau de bilinguisme
C	◆		◆			Promouvoir le bien-être et la santé de l'effectif

Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources

C	◆					Maintenir notre excellence en gestion en appliquant le plan d'action de la fonction de contrôleur ⁸ et en mettant l'accent sur le renforcement de la responsabilisation et des contrôles
C	◆					Mettre en œuvre la nouvelle stratégie de gestion de l'information et la nouvelle structure de gestion
C	◆					Poursuivre une culture d'excellence dans les communications internes

Légende : C = Courante N = Nouvelle

⁸ Le plan d'action de la fonction de contrôleur est maintenant intégré au document *Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense nationale*.



canadiennes qui y sont exposées et les grands principes de l'éthos militaire affirment l'importance primordiale des qualités morales des membres des Forces canadiennes en temps de paix, au combat et dans les opérations hors guerre. Comme l'*Armée de terre du Canada*, *Servir avec honneur* jette les bases théoriques d'une défense nationale professionnelle, efficace et viable.

Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources

Compte tenu de l'évolution du contexte de la sécurité, des priorités du gouvernement et de la réalité financière, répondre aux besoins du Canada en matière de défense et de sécurité exige une bonne gestion des ressources. À cette fin, la Défense entend :

- maintenir son excellence en gestion en appliquant le plan d'action de la fonction de contrôleur⁷ et en mettant l'accent sur le renforcement de la responsabilisation et des contrôles;
- mettre en œuvre la nouvelle stratégie de gestion de l'information et la nouvelle structure de gestion suite aux recommandations de l'Examen stratégique de la gestion de l'information du Ministère;
- poursuivre une culture d'excellence dans les communications internes.

Pour maintenir son excellence en gestion, la Défense va appliquer les prescriptions du document intitulé *Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense nationale* et le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces programmes visent avant tout à renforcer la responsabilisation et les contrôles, particulièrement dans le domaine de la gestion financière et des marchés. La Défense intensifie les efforts qu'elle fait pour assurer le respect, à tous les niveaux de l'institution, des dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Des améliorations sont en train d'être apportées aux systèmes de comptabilité et d'information financière pour en accroître la transparence et le contrôle. Nous allons aussi rendre les échanges de renseignements plus efficaces en appliquant une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure de gestion, et dans les communications internes.

⁷ Le plan d'action de la fonction de contrôleur est maintenant intégré au document *Renforcer la reddition de comptes et la fonction de contrôleur à la Défense nationale*.



stratégique des FC doit être axée sur les capacités qui répondent aux besoins actuels et futurs du Canada. Pour respecter cette priorité, la Défense entend :

- centrer sa planification stratégique sur les capacités requises;
- améliorer sa capacité d'intervenir efficacement dans des contextes interarmées, interorganismes et multinationaux;
- réaffecter rapidement aux initiatives prioritaires les ressources et les efforts afin d'accélérer le rythme de la transformation.

La transformation va prendre la forme d'une série de changements qui vont progressivement faire passer les capacités des FC de l'époque de la guerre froide et des opérations classiques de maintien de la paix à celle des opérations d'aujourd'hui et de demain. La transformation ne supposera toutefois pas une restructuration ou un rééquipement en bloc des FC. La priorité sera accordée à l'amélioration de notre capacité d'intervenir efficacement dans des contextes interarmées, interorganismes et multinationaux. La transformation va demander du temps et nécessiter des choix difficiles.

La transformation et la modernisation étant des principes directeurs, la Défense va voir à ce que les FC demeurent pertinentes et efficaces et qu'elles puissent relever les défis de l'avenir, au pays et à l'étranger. En alignant nos capacités sur les réalités financières et celles de la sécurité, nous allons être mieux à même de défendre les intérêts nationaux et internationaux du Canada. Le fondement de cette vision à long terme est décrit dans le Concept d'action stratégique; la transformation et la modernisation seront orientées par l'examen de la politique internationale et celui de la politique de défense. On trouvera de plus amples renseignements sur les initiatives de transformation et de modernisation ci-dessous, à la rubrique « Mise sur pied des forces » de la sous-section « Programmes de capacités ».

Mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable

Pour que la Défense puisse remplir sa mission et se préparer à l'avenir, elle doit avoir et appuyer une Équipe qui soit professionnelle, efficace et viable. Cela nous oblige à améliorer nos processus de recrutement et de maintien à l'effectif et à moderniser la gestion de nos ressources humaines. À cette fin, la Défense devra :

- harmoniser les processus de recrutement et de maintien à l'effectif pour mieux répondre à nos besoins;
- moderniser la gestion de ses ressources humaines;
- encourager et soutenir l'apprentissage continu;
- continuer de consolider le système de soins de santé militaire;
- faire progresser le leadership en favorisant la diversité et l'inclusivité en milieu de travail;
- améliorer son niveau de bilinguisme;
- promouvoir le bien-être et la santé de l'effectif.

L'activité la plus importante consistera toutefois à mieux sensibiliser les membres des FC à l'éthos militaire et aux exigences de leur profession. Le manuel des FC intitulé *Servir avec honneur : La*

profession des armes au Canada énonce les principes et la doctrine qui servent de fondement à toutes les politiques relatives au personnel et au perfectionnement professionnel des FC. Les valeurs militaires



- contribuer à l'Examen de la politique internationale et procéder à un Examen de la politique de défense;

- promouvoir d'autres relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle internationale
- améliorer la capacité de renseignement de la Défense;

- renforcer les arrangements de défense et de sécurité conclus avec les États-Unis;

- étendre les partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé.

Nous allons participer à l'élaboration d'une structure intégrée et cohérente de la politique internationale régissant la diplomatie, la défense, le développement et les échanges commerciaux, dans le cadre de l'Examen de la politique internationale. L'examen vise notamment à cerner les priorités du Canada en matière de défense. Le ministère de la Défense nationale entreprend aussi un examen de la politique de défense afin de définir pour le Canada une nouvelle politique de défense bien adaptée aux défis du XXI^e siècle.

Nous allons continuer de contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme, principalement par le biais de l'opération *Athena* et de l'opération *Allair*. Nous allons aussi renforcer les arrangements conclus avec les États-Unis dans le domaine de la défense et de la sécurité – le NORAD, notamment – et promouvoir d'autres relations clés en matière de défense et de sécurité, à l'échelle internationale. Nous allons participer à la planification de la Rotation 6 de la Force d'intervention de l'OTAN en 2006, ce qui amènera le Canada à participer à une série d'exercices d'entraînement et d'évaluation, de juillet à décembre 2005. Cette validation terminée, la Force d'intervention de l'OTAN sera prête à être déployée là où l'on en aura besoin.

Par ailleurs, la participation du Canada au programme JSF (avion d'attaque interarmées) que dirigent les États-Unis et qui marquera le lancement d'une nouvelle génération de capteurs avioniques et de technologies de furtivité et de fabrication va continuer de procurer des avantages financiers appréciables au secteur privé, fournir des renseignements importants aux FC et mener à l'établissement d'utilités relations de coopération avec d'autres pays partenaires. Le programme JSF a une grande visibilité aux États-Unis et il est considéré comme un modèle pour les programmes de coopération de l'avenir.

À la lumière particulièrement de la nouvelle Politique de sécurité nationale, nous allons aussi améliorer nos capacités de renseignement, de recherche et de développement, et de gestion des situations d'urgence de façon à mieux nous adapter à un contexte de sécurité en évolution. Dans le cadre de ces efforts, la Défense va étendre autant que possible ses partenariats stratégiques avec d'autres ministères fédéraux, d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé.

Par exemple, Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) va participer à des initiatives scientifiques et technologiques horizontales qui relèvent de la sécurité publique et de l'antiterrorisme – c'est-à-dire des projets comme l'Initiative de recherche et de technologie chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN), le Centre des technologies de lutte contre le terrorisme et le programme des technologies de sécurité publique.

Transformer et moderniser les Forces canadiennes

La protection des Canadiens et des intérêts des Canadiens au pays et à l'étranger passe par la transformation et la modernisation des FC. Compte tenu du contexte de la sécurité, la planification



Section 2 : Plans et priorités

Introduction

Chaque année, la planification de la Défense est influencée par notre contexte de planification, et notamment par le programme du gouvernement. Nous définissons en conséquence les priorités qui vont guider nos initiatives pendant l'année.

La Défense fait appel à cinq programmes de capacités⁶ pour donner forme à ses initiatives. Les programmes de capacités – Exécution des opérations, Mise sur pied des forces, Soutien des forces, Commandement et contrôle et Politique et stratégie du Ministère – permettent ultimement à la Défense de remplir sa mission : défendre le Canada ainsi que les intérêts et les valeurs des Canadiens tout en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde.

Les programmes de capacités sont décrits dans le Plan de la Défense en direct, qui est le Plan d'activités de la Défense pour l'année financière courante et qui énonce les grandes lignes de la planification pour les trois années suivantes. Le Plan de la Défense présente les tâches et les initiatives de la haute direction, décrit les priorités horizontales et fixe la répartition des ressources.

On trouvera des précisions sur la planification et la gestion de la Défense à l'adresse www.vcds.forces.gc.ca/dpm/.

Priorités ministérielles de la Défense

Les quatre grandes priorités ministérielles de la Défense pour l'année 2004-2005 ont été fixées en fonction des risques, des défis et des possibilités de l'heure. Elles correspondent à des choix stratégiques qui touchent tout le portefeuille de la Défense et à des domaines qui, de l'avis du ministre de la Défense nationale et de la haute direction de la Défense, appellent une intervention : action, développement ou amélioration. Les activités et les initiatives associées à ces priorités sont abordées tout au long de ce rapport.

Les priorités ministérielles de la Défense sont les suivantes :

- s'adapter à un contexte de sécurité en évolution et renforcer les relations stratégiques;
- transformer et moderniser les Forces canadiennes;
- mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable;
- maximiser l'efficacité de la gestion des ressources.

S'adapter à un contexte de sécurité en évolution et renforcer les relations stratégiques

Si la Défense veut rester utile et apporter encore une contribution notable à la sécurité nationale et internationale, elle doit continuer de s'adapter à l'évolution du contexte de la sécurité et renforcer ses relations stratégiques. À cette fin, le MDN entend :

- contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme;

⁶ Les cinq programmes de capacités de la Défense correspondent à ce que le Conseil du Trésor appelle des « secteurs d'activité » ou des « résultats stratégiques » en ce qu'ils expriment sur le plan fonctionnel les priorités et les principes de gestion du Ministère.



Le MDN et les FC prévoient acquérir ou améliorer des équipements qui vont contribuer à moderniser et à transformer les FC. Par exemple, la Défense poursuit l'acquisition d'un système de canon mobile et de capacités accrues de C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance). Toutefois, en dépit des efforts qui sont faits actuellement pour accroître les acquisitions d'immobilités, l'usage des systèmes d'armes, l'évolution rapide de la technologie et le coût des nouveaux systèmes d'armes vont constituer un défi de taille. Pour aider les décideurs à faire des choix inévitablement difficiles et les guider dans l'investissement stratégique de ressources limitées au titre des immobilités, la Défense a énoncé un Plan d'investissement au titre des capacités stratégiques (PICS) qui s'étendra sur les 15 prochaines années.

Employés civils

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* sera au cœur des changements apportés à la gestion de la fonction publique qui nécessiteront un réalignement des politiques et des pratiques relatives aux ressources humaines civiles tout en améliorant les services et l'évaluation des résultats et en accordant plus d'importance à notre capacité collective de planifier les ressources humaines. À ces défis s'ajoutera la réalité d'un effectif civil qui doit augmenter à mesure que la Défense confiera à des employés des tâches jusqu'ici cédées à contrat. La rationalisation et la transformation de notre gestion des ressources humaines vont probablement susciter aussi des difficultés, car ces tâches exigent que la gestion de l'information et les technologies de l'information (les « ressources humaines électroniques ») deviennent des outils clés dans la prestation de meilleurs services de gestion des ressources humaines. De plus, la pression qu'impose constamment la charge de travail et la modernisation des RH pèsent sur notre système de prestation de services. Les centres de services des RH de la Défense ont beaucoup moins de moyens pour répondre aux besoins de leurs clients que ceux d'autres ministères de taille comparable.



Régénération des membres des FC

La « pause opérationnelle »

Les risques les plus importants dont la Défense a la responsabilité sont ceux auxquels font face les membres des FC qui participent à des opérations. Les FC disposent de procédures précises et confirmées pour reconnaître, classer et gérer les risques opérationnels, mais ces procédures et les décisions connexes des commandants opérationnels permettent seulement de réduire les dangers qui se présentent dans une zone de guerre, pas de les éliminer.

D'un point de vue opérationnel toujours, le rythme élevé des opérations et la pénurie chronique de membres des FC qui sont prêts et aptes à se déployer empêchent la Défense de répondre à toutes les demandes d'aide et parfois même d'appuyer des déploiements opérationnels. Il importe maintenant d'entamer une période de régénération pour permettre aux FC de respecter la politique du Chef d'état-major de la Défense selon laquelle deux missions à l'étranger d'un militaire doivent être espacées d'au moins 12 mois.

Si une situation d'urgence se présentait, les FC interviendraient. De plus, les opérations nationales ne sont pas assujetties à la période de régénération. La régénération aura les effets suivants :

- Les FC seront en mesure, dès novembre 2004, de déployer un groupe opérationnel naval formé de plusieurs navires et de leurs détachements aériens embarqués (un ou deux hélicoptères chacun). D'ici là, un navire seulement sera déployé à la fois.
- L'Armée de terre reprendra ses missions d'intervention rapide en juillet 2005 et elle sera en mesure de déployer deux groupes-bataillons à la fois en février 2006. D'ici là, l'Armée de terre ne pourra déployer qu'une seule force opérationnelle d'au plus 500 soldats à la fois et au même endroit.
- Depuis 2001, la Force aérienne a dû assurer des niveaux sans précédent de soutien à des théâtres dispersés et mener des opérations de surveillance intérieure qui ont mis à rude épreuve son personnel et ses ressources. Pour ramener ses capacités aux niveaux prévus de disponibilité et de préparation, la Force aérienne est en train de moderniser ses flottes et de reconstruire sa base de techniciens d'aéronefs.

Professionnalisation de la Police militaire

Le Plan de mise en œuvre de la structure des groupes professionnels militaires⁵ pour la Police militaire et les officiers de la Police militaire a orienté la réforme de la Police militaire. Le financement des initiatives issues du PMOSGPM et le transfert de l'autorité de gestion et de l'École de la Police militaire des Forces canadiennes sont essentiels à la professionnalisation de la Police militaire.

Autres régénérations requises

Les insuffisances de la doctrine sur les opérations interarmées et sur l'interopérabilité avec les alliés sont une autre source de risques pour les FC. L'élaboration d'une doctrine interarmées reconnue et de concepts pour l'avenir (le concept des opérations interarmées en 2012, par exemple) est une façon d'y remédier. Parvenir à une interopérabilité parfaite signifie qu'il faudra poursuivre les efforts qui ont été faits jusqu'ici dans l'acquisition de l'équipement, l'élaboration de la doctrine et l'instruction.

⁵ L'équipe responsable du PMOSGPM a été formée le 1^{er} juin 2000 et chargée de donner suite aux recommandations du Rapport d'enquête sur la Somalie, du Rapport Dickson, du Rapport Belzile, du projet de loi C-25 et de l'analyse de profession des officiers de la sécurité et de la police militaire.



- Conscient de ce que les membres des FC doivent souvent remplir leurs fonctions dans des conditions dangereuses, le gouvernement fédéral a annoncé, dans le Budget 2004, qu'une exonération fiscale sera accordée aux membres des Forces canadiennes et aux policiers et qui s'appliquera à tous les déploiements, à l'exception des missions à faible risque. Environ 3 000 membres des FC et policiers déployés aux missions à haut risque et à risque moyen à l'étranger bénéficieront d'une exonération fiscale, y compris ceux qui sont affectés en Afghanistan, en Bosnie-Herzégovine et en Haïti. Cet allègement fiscal s'appliquera sur le revenu, jusqu'à concurrence du niveau maximal de solde d'un militaire du rang des FC – environ 6 000 \$ par mois – et ce, au niveau fédéral et provincial. Compte tenu de la nature des missions auxquelles ils sont affectés, les membres des FC peuvent aussi être admissibles à la prime de service à l'étranger pour opérations et à des indemnités pour difficultés d'existence et risques.

- Dans le passé, l'affectation des recrues aux établissements d'instruction dépendait du nombre de personnes que ceux-ci pouvaient accueillir. Ce système n'aidait pas à optimiser le recrutement, puisque l'on demandait à des candidats d'attendre quand les établissements d'instruction étaient complets, et qu'il arrivait souvent que des aspirants de valeur perdent intérêt et retirent leur candidature. Pour corriger la situation, on envoie maintenant les candidats qualifiés dès qu'ils se présentent et on les inscrit immédiatement au premier cours disponible de formation élémentaire de recrues. Le cours termine, les recrues sont dirigées vers les établissements d'instruction ou les écoles, où ils attendent le début du cours suivant. Ce système permet aux FC d'admettre plus de recrues, mais il fait aussi que le personnel en attente d'instruction augmente. Pour remédier à la situation, le Groupe de l'instruction de soutien des FC (le GISFC, qui forme environ 50 p. 100 des membres des FC) a adopté une démarche plus directe et mieux ciblée. Le 1^{er} avril 2003, le GISFC a créé le Centre de formation consécutive au recrutement pour offrir au personnel qui attend de suivre une instruction élémentaire dans le GPM une formation locale en cours d'emploi et un apprentissage par l'expérience dans des domaines comme les compétences militaires générales, la langue seconde et les compétences générales en informatique.

- Le personnel de recrutement des FC doit être sensible aux différences culturelles et il reçoit à cette fin une formation sur l'évolution du multiculturalisme au Canada, les divers styles de communication et les avantages que présente une force multiculturelle composée d'hommes et de femmes. Par souci d'inclusivité, les FC cherchent à recruter des membres de tous les milieux ethniques et culturels, hommes et femmes, qui pourront travailler comme recruteurs.
- Il s'agit là de quelques exemples seulement de ce que la Défense fait pour préserver une culture d'apprentissage continu. Nous nous efforçons de respecter les normes pangouvernementales et nous sommes en train d'instituer et de remodeler des processus et des programmes internes qui permettront à la Défense de continuer de tirer des leçons de ses expériences et d'exploiter des idées nouvelles.

Défis et risques

Parallèlement, la Défense doit évaluer les défis et les risques qui l'attendent en tant qu'institution. Cet exercice crucial nous permet de relever les défis, d'atténuer les risques et d'exploiter les possibilités qui s'offrent, et ce, au profit non seulement de la Défense, mais aussi de l'administration fédérale et de la population canadienne.



canadiennes affectés à certaines missions outre-mer. Voici des renseignements sur quelques-unes de ces initiatives.

- Selon des rapports de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, du Service d'examen, de la Commission d'enquête sur la Croatie et du Commissaire adjoint (à la retraite) de la GRC, Lowell Thomas, les FC ne sont pas en mesure d'offrir les soins de santé mentale qu'exige une force armée moderne. La demande croissante de services de santé mentale peut tenir à l'augmentation du rythme des opérations ces dernières années, à la manifestation tardive des symptômes des traumatismes liés au stress et au succès des efforts concertés qui ont été faits pour sensibiliser les militaires et encourager les victimes à faire appel aux services de santé mentale. C'est en réaction à ces constatations que le Projet de santé mentale a été approuvé, en septembre 2003, en vue d'être étudié plus à fond par le Ministère. Cette initiative prévoit l'amélioration des capacités actuelles des FC en matière de santé mentale par la définition d'un concept des opérations, la création d'une structure de santé mentale et l'optimisation des ressources que les FC affectent à la santé mentale.

- Pour être en mesure de donner suite efficacement et en temps opportun à des plaintes qui sont de plus en plus nombreuses, le Bureau de l'Ombudsman a réparti ses enquêteurs en deux équipes : l'équipe d'intervention spéciale de l'Ombudsman, qui fait enquête sur les questions complexes et systémiques, et l'équipe des enquêtes générales, qui s'occupe des autres plaintes, de façon moins formelle. Chaque année, l'Ombudsman reçoit environ 1 600 plaintes qui portent par exemple sur les avantages sociaux, la libération, le harcèlement et les affectations.

- Disposant de 16 centres de règlement des conflits disséminés dans le pays, le Programme de gestion des conflits va continuer de promouvoir l'utilisation du mode alternatif de règlement des conflits (MARC) par la communication, la formation et l'éducation et d'offrir des services d'intervention comme l'encadrement, l'évaluation du milieu de travail et la médiation. La Défense encourage l'utilisation du MARC à toute étape d'un conflit, le plus tôt possible et au plus bas niveau possible. Les centres de règlement des conflits ont recours au MARC pour aider les parties à trouver leur propre solution. En réglant leurs différends d'une manière constructive, les parties à un conflit peuvent rétablir la confiance et de bonnes relations de travail.

- Un régime de retraite moderne et efficace est l'une des façons clés pour les FC de reconnaître les besoins de leurs membres et les caractéristiques particulières du service militaire. Les modifications à la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes* contenues dans le projet de loi C-37, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, visent à aligner les mécanismes de pension des FC sur les objectifs et les initiatives actuels du MDN dans le domaine des ressources humaines, à reconnaître la situation particulière des membres des FC et à faire en sorte que le régime se compare à celui d'autres grands employeurs canadiens. Les modifications prévoient notamment :

- l'établissement d'un lien direct entre l'admissibilité à la pension et le nombre d'années de service dans les FC, par opposition à la période de service que le militaire a accepté de faire;
- l'admissibilité à une pension immédiate non réduite après 25 ans de service rétribué dans les FC;
- la fixation à deux ans de la période minimale d'admissibilité à une prestation de pension;
- la possibilité de transférer la valeur d'une pension à un autre régime de retraite;
- la possibilité pour les militaires en service de garder leurs prestations actuelles;
- l'application de la pension aux réservistes.



2 millions de dollars, atteint ses grands objectifs et que le gouvernement en a pour son argent. Le Forum sur la sécurité et la défense subventionne des universités et des étudiants canadiens afin de promouvoir l'étude et la recherche dans des domaines intéressant la défense du Canada, aujourd'hui et demain. Le programme laisse toute liberté aux universités, chacune étant cependant tenue de rendre des comptes dans un rapport annuel qui est évalué par un comité indépendant.

- Le milieu fédéral de la publicité, Défense comprise, a récemment été confronté à de nombreuses difficultés en ce qui concerne l'adjudication, la gestion et le placement de la publicité. Le Groupe de la publicité du Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA[AP]) a fait l'objet non seulement d'une vérification interne du Service d'examen, mais aussi d'une vérification pangouvernementale menée par le Bureau du vérificateur général. À la lumière des examens internes menés par le SMA(AP) et des recommandations des vérifications de l'extérieur, le Groupe de la publicité a pris des mesures pour améliorer ses pratiques; il a resserré le processus de demande de services, il a amélioré les contrôles internes appliqués aux dépenses de publicité, il a encouragé le personnel de la publicité à suivre une formation spécialisée et il a assuré le respect des règles et des règlements relatifs aux marchés du Conseil du Trésor.

Sur le plan opérationnel, les évaluations du rendement et les enseignements tirés des opérations continuent de faire évoluer la Défense. En voici des exemples.

- Compte tenu du rythme élevé des opérations et de l'évolution récente du contexte de la sécurité, le Groupe du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCMD) a procédé à une importante restructuration dans le but de clarifier les responsabilités au chapitre du commandement et du contrôle des déploiements opérationnels et de la mise sur pied des forces. Ces changements organisationnels sans incidence budgétaire permettront au SCMD de se concentrer davantage sur la réussite des opérations et sur les aspects transformationnels du développement d'une force interarmées.
- S'appuyant sur un système dynamique d'apprentissage continu destiné à favoriser la réussite des opérations, le processus des leçons retenues des FC se révèle très profitable. Par exemple, l'utilisation d'une équipe d'activation de théâtre dans la mise en place de la mission du Canada en Afghanistan a beaucoup accru la disponibilité opérationnelle des troupes déployées dans la première rotation. Les leçons retenues depuis le début de l'opération *Athena* seront appliquées aux opérations futures.

- Des inquiétudes ont été formulées au sujet de l'évolution de la nature des opérations militaires (menaces asymétriques, opérations d'information, recherche de renseignement, etc.) et du soutien juridique dont dispose le Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes (GOIFC) pour traiter des affaires qui font intervenir le droit des opérations d'information. Cette nouvelle discipline juridique a été jugée assez importante pour que le JAG décide l'an dernier de donner au GOIFC les ressources juridiques dont il a besoin pour faire face à un accroissement de la demande d'avis juridiques dans ce domaine de plus en plus sollicité des opérations militaires. Les services juridiques relatifs aux opérations devraient prendre plus d'importance encore dans l'année qui vient par suite de l'intérêt croissant des clients, et le JAG va selon toute vraisemblance créer une direction juridique du renseignement et des opérations d'information.

Le MDN a amélioré la qualité de la vie des membres des FC en réformant les soins de santé et les pensions, modifié son approche du recrutement et donné aux FC un bon mécanisme de règlement des griefs. Le budget 2004 a également prévu une exonération d'impôt pour les membres des Forces



C'est dans le cadre de cet effort que le gouvernement a créé le Comité d'examen des dépenses. Le Comité sera chargé d'évaluer les programmes et les crédits pour s'assurer que les dépenses sont à la fois contrôlées et étroitement alignées sur l'évolution des priorités du gouvernement. Le Comité d'examen des dépenses devra notamment faire des examens horizontaux des immobilisations, des acquisitions et des marchés, des services informatiques (gestion de l'information et technologies de l'information), des infrastructures et des services professionnels.

Pour accroître la reddition de comptes et la transparence, le gouvernement aura créé, d'ici l'automne 2004, le cadre de gestion, de ressources et de résultats (CGRR). Le CGRR remplacera le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) de 1996. En vertu du CGRR, les ministères devront établir un lien entre leurs dépenses réelles et prévues et leurs objectifs stratégiques en s'appuyant sur des mesures de rendement et des résultats clairs. La Défense souscrit pleinement à cette initiative et elle y donnera suite en fournissant des renseignements qui aideront à établir un lien entre les ressources et les résultats.

En plus de contribuer aux efforts de tout le gouvernement dans ce domaine, la Défense cherche toujours des moyens d'optimiser la gestion de ses ressources. Elle y parvient en mettant l'accent sur la réaffectation des ressources, une bonne fonction de contrôle et une responsabilisation en matière de gestion. Prises ensemble, nos activités dans ce domaine vont contribuer à améliorer les capacités de défense du Canada tout en assurant une meilleure reddition de comptes dans la gestion des fonds publics, et cela, dans l'esprit des priorités du gouvernement et comme le souhaitent les Canadiens.

Leçons retenues et nouvelles orientations

Toujours soucieux de s'améliorer, le MDN et les FC évaluent constamment leur efficacité et leur conformité aux règlements et aux politiques de l'Administration. Cette année, diverses organisations de la Défense ont étudié leurs activités et trouvé des moyens de travailler plus efficacement et d'améliorer le soutien qu'elles offrent dans des domaines allant de l'administration aux opérations en passant par la qualité de la vie. Voici quelques exemples d'initiatives qui vont mener à des gains d'efficacité administrative et permettre une meilleure responsabilisation en matière de gestion.

- le Comité consultatif du Ministère sur l'efficacité administrative a mené un examen indépendant de l'efficacité administrative et proposé des moyens de faire des économies, particulièrement dans la région de la capitale nationale. Quand elles seront entièrement appliquées – et la mise en application du plan est en cours d'élaboration –, les recommandations du Comité devraient procurer des économies de 85 millions de dollars par an.

- Depuis le lancement de l'évaluation des capacités de sa fonction de contrôleur moderne en 1999, le MDN a préconisé une « gestion moderne de la Défense ». En concentrant ses énergies sur certaines activités de gestion (la stratégie des RH, la fonction de contrôleur moderne, le cadre de gestion intégrée de la Défense et la stratégie de gestion de l'information), le MDN a fait connaître ses objectifs de modernisation de la gestion dans toute la Défense. Le programme de modernisation de la gestion a pris fin le 31 mars 2004 pour céder la place au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui prévoit une série de principes pangouvernementaux d'excellence en gestion. L'exercice 2004-2005 sera déterminant pour le MDN, puisque le Ministère entend mettre l'accent pendant l'année sur l'amélioration de la responsabilisation en matière de gestion et intégrer la CRG à ses processus de gestion.

- En appliquant un cadre de gestion et de responsabilisation approuvé par le Conseil du Trésor et axé sur les résultats, la Défense a confirmé que le Forum sur la sécurité et la défense, programme de



Les répercussions du rythme élevé des opérations sur le personnel et l'équipement des FC, particulièrement depuis le début de la campagne contre le terrorisme, vont nous obliger à faire une pause dans les opérations, ce qui permettra de régénérer les compétences et les capacités des soldats et des unités, de remettre à neuf, de remplacer et de moderniser l'équipement, et de parvenir à un équilibre entre les exigences du service militaire et les besoins des membres des FC et de leurs familles. Pendant cette période de régénération, la capacité des FC de mettre sur pied des forces déployables sera limitée. Le Canada n'est pas le seul dans cette situation. La communauté internationale diminue de plus en plus ses opérations de paix – en Afghanistan, en Afrique et ailleurs –, ce qui présentera des défis à l'OTAN, à l'ONU et à plusieurs de nos alliés.

Le Canada, ayant connu un rythme d'opérations élevé depuis longtemps, devra concentrer ses efforts et devenir plus stratégique pour répondre aux demandes de forces à compter de la fin de l'été, quand l'opération *Halo* se terminera et que la taille de la Force opérationnelle à Kaboul sera réduite.

Transformation

Alors même qu'elle s'efforce de répondre à la demande d'opérations militaires, la Défense (comme toutes les organisations militaires) doit relever les défis que soulèvent l'évolution du contexte de la sécurité et la rapidité des changements technologiques. En fait, la transformation est devenue une priorité ministérielle clé de la Défense, et c'est à ce titre qu'il en sera en question en détail dans la section 2.

L'évolution démographique et le nouveau visage du Canada

L'évolution démographique de la population active du Canada va poser des problèmes aux gestionnaires des ressources humaines de la Défense puisque le nombre des prises de retraite augmente et que la proportion des jeunes dans la population canadienne (c.-à-d. les 16-30 ans, qui ont toujours constitué le bassin naturel de recrutement des FC et de la fonction publique) diminue. La composition ethnoculturelle de la population canadienne évolue également : l'immigration en provenance de pays non européens augmente et un nombre plus important que jamais de Canadiens appartient à des groupes de minorités visibles. Ces facteurs font que la Défense devra renforcer la planification de ses ressources humaines. Pour commencer, la Défense, consciente de l'évolution du marché du travail et de la nécessité de cultiver la diversité, va poursuivre son programme de recrutement axé sur les groupes qui sont sous-représentés dans son effectif.

Priorités financières, budget 2004 et gestion des ressources

Le budget 2004 témoigne de l'importance qu'accorde le gouvernement à la Défense et il reconnaît le rôle que nous avons à jouer dans la place qu'occupe le Canada dans le monde et dans la sécurité des Canadiens. Le budget contient de nouveaux crédits qui permettront de répondre aux besoins opérationnels des FC et de moderniser et d'acquies des capacités clés; il prévoit également des allègements fiscaux pour les membres des FC déployés outre-mer en reconnaissance de leur contribution spéciale. Ces mesures vont aider à atténuer les pressions financières qu'entraînent les opérations et elles vont nous permettre d'affecter des crédits à d'autres priorités de la Défense.

Le gouvernement s'est aussi clairement engagé à améliorer la reddition de comptes, la responsabilité financière et l'éthique; il est en train d'adopter un éventail de mesures pour garantir la bonne gestion de l'argent des contribuables canadiens.



Le Canada a entrepris de resserrer ses liens avec l'UE alors même que la Politique européenne de sécurité et de défense est en train d'être redéfinie. Le Canada va appuyer cette initiative dans la mesure où elle complète les activités et les ressources de l'OTAN.

Le Canada s'est engagé notamment envers les Nations Unies à continuer d'œuvrer à la création d'une capacité d'intervention rapide. La contribution prévue du Canada à la Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies (BIRFA)⁴ va comprendre une unité spéciale d'hélicoptères et un groupement tactique d'infanterie qui seront tous deux en mesure d'intervenir en moins de 30 jours. La mise en place de cette capacité initiale d'intervention est prévue pour la fin de 2005.

La campagne internationale contre le terrorisme

Le Canada va continuer de jouer un rôle important dans la campagne internationale contre le terrorisme. D'octobre 2001 à octobre 2003, plus de 7 000 marins, soldats et aviateurs canadiens ont été déployés dans la région du golfe Persique et en Afghanistan pour l'opération *Apollo*. Dans le cadre de la mission de suivi, l'opération *Allair* (qui a commencé en janvier 2004 avec le déploiement du NCSM *Toronto* dans le golfe Persique), le Canada va affecter périodiquement un navire de guerre à la flotte de la coalition dirigée par les États-Unis.

En août 2003, dans le cadre de l'opération *Athena*, le Canada a déployé un groupe-bataillon d'infanterie et un quartier général de brigade à Kaboul, capitale de l'Afghanistan, pour former l'armature de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), formation de l'OTAN disposant d'un mandat de l'ONU. Un détachement de transport aérien tactique appuie l'opération *Athena* en Afghanistan et, au besoin, des efforts humanitaires en Iraq. La première rotation de l'opération *Athena* en Afghanistan a été la plus importante déployement militaire du Canada depuis la guerre de Corée, et le contingent canadien représentait la plus importante contribution d'un pays à la FIAS. Notre présence militaire en Afghanistan fait partie intégrante de l'approche « 3D » (diplomatie, développement et défense) que le gouvernement du Canada a retenue pour rétablir la paix, la sécurité et la stabilité dans ce pays et faire en sorte qu'il ne serve plus de refuge aux terroristes. Les opérations canadiennes à Kaboul doivent se poursuivre jusqu'en août 2005. Après août 2004, notre contribution à la FIAS sera d'environ 800 soldats, dont un groupe-escadron de reconnaissance en Afghanistan et du personnel de soutien basé dans la région du golfe Persique.

Rythme des opérations

La contribution du Canada à la FIAS est un autre exemple de l'engagement du pays dans la campagne contre le terrorisme. Menant des opérations dans une région dangereuse et instable, la FIAS doit compter sur des soldats pleinement aptes au combat, habiles dans les négociations et doués d'empathie pour la population locale. L'excellence de nos soldats dans ces domaines est reconnue mondialement. Toutefois, alors que nos soldats se distinguent dans la FIAS, l'opération *Athena* met à l'épreuve les FC, et particulièrement l'Armée de terre.

⁴ La BIRFA est une force multinationale non permanente de la taille d'une brigade qui a été créée pour fournir une capacité d'intervention rapide pendant une période maximale de six mois. Elle a été conçue pour mener des opérations de maintien de la paix en vertu d'un mandat donné par le Conseil de sécurité des Nations Unies en application du chapitre 6 de la Charte de l'ONU.



Depuis le 11 septembre 2001, la Force aérienne a participé à l'opération *Noble Eagle* du NORAD dans laquelle des chasseurs américains et canadiens ont fait environ 34 000 sorties et ont été détournés de leurs patrouilles plus de 1 700 fois en réaction à des menaces potentielles.

S'agissant de la défense du continent, 2004 marquera le déploiement initial par les États-Unis d'un système de défense antimissiles balistiques. En mai 2003, le Canada a annoncé qu'il poursuivrait les pourparlers avec les États-Unis sur la participation possible du Canada à la défense antimissiles balistiques de l'Amérique du Nord. En janvier 2004, le ministre de la Défense nationale de l'époque, M. David Pratt, et le Secrétaire à la Défense des États-Unis, M. Donald Rumsfeld, ont échangé des lettres dans lesquelles ils ont indiqué leur intérêt réciproque pour l'exploration d'une participation possible du Canada, et ils se sont entendus sur la voie à suivre pour poursuivre le dialogue. Ces pourparlers visent d'abord à obtenir un accord qui assure la protection des citoyens canadiens, qui préserve le rôle central du NORAD pour la défense et la sécurité de l'Amérique du Nord et qui établisse une structure de coopération industrielle et technique. En août 2004, le Canada et les États-Unis ont modifié l'accord du NORAD pour rendre la fonction d'alerte aux missiles du NORAD accessible aux commandements américains chargés de la défense antimissiles.

Le gouvernement a manifesté son intention de prendre une décision quant à la participation possible du Canada au système de défense antimissile une fois les discussions terminées et après avoir consulté le Parlement.

Le Groupe binational de planification créé pour améliorer la coopération du Canada et des États-Unis à la défense du continent va continuer son travail dans le domaine de la défense maritime et de l'appui aux organismes civils, au moins jusqu'en décembre 2004. À cette date, les deux gouvernements devront décider de l'avenir du Groupe. Le Canada a également accepté l'invitation des États-Unis de participer à l'Initiative de sécurité contre la prolifération, qui vise à contre la prolifération des armes de destruction massive.

Ces développements ouvrent des possibilités exceptionnelles au Canada dans ses relations en matière de défense et de sécurité avec les États-Unis, notre plus proche allié.

Evolution de la situation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, des Nations Unies et de l'Union européenne

Pour aider le gouvernement à remplir son engagement d'affermir la réputation du Canada sur la scène mondiale, la Défense va continuer de travailler avec l'OTAN, l'ONU et l'UE.

L'une des initiatives les plus importantes issues du Sommet de Prague de 2002 a été la décision de créer une force d'intervention de l'OTAN pour fournir à l'Alliance une capacité essentielle d'intervention rapide en cas de crise internationale et de menace à la sécurité. Le gouvernement du Canada appuie pleinement cette initiative et il entend y contribuer des forces maritimes, terrestres et aériennes. Le Canada a aussi l'intention d'être un chef de file de l'OTAN en matière de transformation militaire, particulièrement dans la définition et l'expérimentation de nouveaux concepts opérationnels militaires. C'est dans cette optique que le Canada sera l'hôte d'une conférence internationale sur l'élaboration et l'expérimentation de concepts qui aura lieu à Calgary, en novembre 2004, sous l'égide du CAT OTAN et du US Joint Forces Command.

En 2004-2005, l'activité principale des FC intéressant l'OTAN sera le maintien d'un groupe de reconnaissance tactique auprès de la FIAS en Afghanistan. À l'automne de 2004, le Canada va également reprendre sa participation à la Force navale permanente de l'Atlantique.



Le contexte international de la sécurité et la sécurité nationale

Les événements du 11 septembre 2001 ont montré que le monde demeure dangereux et imprévisible. Compte tenu de la prééminence des États-Unis sur la scène internationale, la vision du monde de Washington a des répercussions considérables sur la sécurité internationale. Le contexte international de la sécurité est marqué par le terrorisme, des tensions régionales et interétatiques, et la prolifération de toutes sortes d'armes.

Nous faisons aujourd'hui face à un nouveau genre de terrorisme qui vise à causer des pertes massives et à paralyser des économies. Alors que s'ouvre le XXI^e siècle, la principale menace à la sécurité grave autour de cellules terroristes qui peuvent mener des actions aussi bien dans les régions montagneuses de l'Afghanistan que dans des villes européennes et nord-américaines.

Même si le nombre des conflits interétatiques a diminué depuis la fin de la guerre froide, les tensions régionales qui ont vu le jour du Moyen-Orient et de l'Asie du Sud à la péninsule coréenne et Taïwan ne sont pas de bon augure. L'instabilité qui persiste dans certaines parties de l'Afrique, de l'Amérique du Sud et de l'Asie donne à penser que les guerres civiles et les États en déroute qui ont tant préoccupé la collectivité internationale ces 15 dernières années vont continuer de le faire.

Les armes de destruction massive, qu'elles soient chimiques, biologiques, radiologiques ou nucléaires, sont au cœur de la plupart des discussions sur le nouveau contexte de la sécurité. La prolifération des technologies applicables aux armes et à leurs moyens d'emploi va se poursuivre; la possibilité que des organisations terroristes acquièrent des armes de destruction massive préoccupe la communauté internationale. L'idée que des terroristes obtiennent de telles armes inquiète franchement le Canada.

Ensemble, ces développements ont accru les inquiétudes que suscitent les menaces asymétriques, donne plus d'importance à la question de la sécurité nationale et amené des pays à réévaluer le rôle de leurs forces armées à l'intérieur de leurs frontières. Ces facteurs peuvent aussi avoir des répercussions notables au Canada, et le gouvernement sera encore appelé à intervenir dans la gestion de leurs conséquences éventuelles par des actions militaires, l'aide au développement ou la diplomatie.

Le Canada est aussi exposé à des menaces qui ne sont pas associées à des actes d'hostilité délibérés; la propagation des maladies en est un exemple. La poussée de SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) dans la région de Toronto et de Vancouver a montré que les épidémies n'ont pas de frontière et que, compte tenu de la multiplication des voyages internationaux, elles peuvent avoir des effets dévastateurs non seulement sur la santé des Canadiens, mais aussi sur notre économie. Ajoutées aux préoccupations que suscitent le crime international et le cyberterrorisme, ces questions donnent plus d'importance à la sécurité nationale et accroissent la possibilité que des problèmes mondiaux touchent directement la sécurité des Canadiens.

Développements aux États-Unis et évolution des relations canado-américaines

Le gouvernement s'est engagé à énoncer une approche plus subtile de la gestion des relations canado-américaines, et la Défense est l'un des nombreux ministères et organismes fédéraux qui auront un rôle important à jouer.

Le Canada et les États-Unis entretiennent d'étroites relations en matière de défense et de sécurité depuis plus de 60 ans. Après les attentats du 11 septembre 2001, en réaction à la menace terrorisme, les États-Unis se sont affirmés davantage en Amérique du Nord et à l'étranger, et ce changement a profondément influencé la dynamique de nos relations.



- les développements survenus aux États-Unis et l'évolution des relations canado-américaines;
- l'évolution de la situation de l'OTAN, de l'ONU et de l'UE;
- la campagne internationale contre le terrorisme;
- le rythme des opérations;
- la transformation;
- l'évolution démographique et le nouveau visage du Canada;
- les priorités budgétaires ainsi que la gestion et la réaffectation des ressources.

Examen de la politique internationale/Examen de la politique de défense

Le gouvernement entame un examen exhaustif de la place qu'occupe le Canada sur la scène mondiale. Le ministre des Affaires étrangères dirige l'élaboration d'une structure intégrée et cohérente en matière de politique internationale régissant la diplomatie, la défense, le développement et les échanges commerciaux, en collaboration avec les ministres du Commerce international, de la Défense nationale, de la Coopération internationale et des Finances. L'examen vise notamment à cerner les priorités du Canada en matière de défense. Le ministère de la Défense nationale entreprend aussi son propre examen de la politique de défense afin de définir pour le Canada une nouvelle politique de défense bien adaptée aux défis du XXI^e siècle. Les principes et les initiatives énoncés dans la politique de sécurité nationale du gouvernement serviront de fondement aussi bien à l'Examen de la politique internationale qu'à l'Examen de la politique de défense.

La Politique de sécurité nationale

La Politique de sécurité nationale est un cadre à long terme axé sur trois intérêts fondamentaux en matière de sécurité nationale : protéger le Canada et les Canadiens, au pays et à l'étranger; s'assurer que le Canada n'est pas une source de menaces pour ses alliés; et contribuer à la sécurité internationale. La Politique fournit un plan d'action dans six domaines clés : le renseignement, la gestion des opérations d'urgence, la santé publique, la sécurité des transports, la sécurité à la frontière et la sécurité internationale. Elle prévoit aussi que la sécurité nationale figurera parmi les priorités de premier plan de l'examen de la politique internationale. Au nombre des principales initiatives en matière de défense figurent : la participation de la Défense à la création d'un Centre d'évaluation intégrée des menaces et l'accroissement du rôle joué par la Marine dans la sécurité maritime.

En décembre 2003, le gouvernement a créé un nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile dont le rôle consistera à mettre le pays à l'abri des catastrophes naturelles et des atteintes à sa sécurité et, le cas échéant, à intervenir. La Défense est l'un des nombreux ministères et organismes fédéraux qui ont contribué à assurer la sécurité des Canadiens depuis des années, dernièrement par le biais du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC)³. L'accent qui est ainsi mis sur la sécurité nationale nous offre l'occasion de réexaminer notre contribution à la sécurité intérieure, et d'étudier notamment le rôle et la capacité de la Réserve des Forces canadiennes.

³ L'intégration du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) au nouveau ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (MSPPC) a été annoncée dans le discours du Trône du 2 février 2004.



canadienne de la Défense et de ses composantes (le Collège militaire royal du Canada, par exemple) et par l'instruction professionnelle qui est donnée dans les écoles des FC. La Défense encourage aussi les Canadiens à s'intéresser à l'éducation et à la recherche en matière de défense par le biais du Forum sur la sécurité et la défense. La Défense est un ardent promoteur de la recherche et du développement sur la scène fédérale; elle contribue à l'innovation au Canada par les travaux que mène Recherche et développement pour la défense Canada sur des projets qui ont un effet bénéfique sur l'environnement – la recherche sur les piles à combustible, par exemple.

La Défense joue en outre un rôle important en matière de gérance de l'environnement, collaborant avec d'autres institutions publiques et des organisations non gouvernementales à la protection d'importants secteur écologiques comme les écosystèmes du chêne de Garry en Colombie-Britannique, les prairies à herbes hautes du Manitoba, des zones humides d'importance internationale au Québec et les habitats d'espèces en péril dans des secteurs qui relèvent de la Défense partout au pays.

Par le biais du Cabinet du juge-avocat général, la Défense donne l'exemple au monde entier en matière de justice militaire. Comme le très honorable Antonio Lamer l'a écrit dans son rapport, « [...] par suite des modifications apportées par le projet de loi C-25, le Canada s'est doté d'un système très solide et équitable de justice militaire dans lequel les Canadiens peuvent avoir confiance ». ¹ Le juge en chef Lamer a aussi noté que ces modifications n'étaient pas passées inaperçues à l'étranger; dans la conclusion de son rapport, il indique en effet qu'« [il] n'est pas étonnant que les observateurs de l'étranger considèrent qu'ils peuvent s'en inspirer ». ²

Grâce au travail des FC au pays et à l'étranger, la Défense est devenue un élément important de l'histoire, du patrimoine et de l'identité du Canada. Par sa présence dans toutes les provinces, dans les territoires et dans la plupart des grandes communautés du pays et par sa participation à des déploiements à l'étranger, la Défense est l'une des institutions nationales les plus en vue du pays.

Contexte de planification

Le contexte de planification de la Défense comprend un large éventail de facteurs nationaux et internationaux. Pour remplir notre mandat, nous devons étudier continuellement les tendances et les développements nationaux et internationaux et en évaluer les conséquences éventuelles sur nos politiques, nos programmes et nos activités. En plus, le Gouvernement poursuit l'Examen de la politique internationale et l'Examen de la politique de défense, qui auront des répercussions considérables sur toutes nos activités.

L'évaluation de notre environnement stratégique nous aide à formuler nos priorités et à déterminer la ligne de conduite de l'organisation en fonction des paramètres fixés par le gouvernement. Une bonne compréhension du contexte de planification permet au MDN et aux FC de s'assurer qu'ils sont prêts à répondre aux besoins actuels et futurs du Canada en matière de défense et de sécurité.

Dans l'année qui vient, les principaux points que la Défense devra considérer dans sa planification sont :

- l'Examen de la politique internationale/Examen de la politique de défense;
- la Politique de sécurité nationale;
- le contexte international de la sécurité et son incidence sur la sécurité nationale;

¹ Le premier examen indépendant par le très honorable Antonio Lamer, C.P., C.C., C.D., 3 septembre 2003, p. 1.
² *Ibid.*, p. 113.



Les partenariats et les relations que la Défense a formés, développés et maintenus permettent d'appuyer les efforts et les priorités du gouvernement et d'assurer une coordination et une coopération horizontales dans maints dossiers de sécurité et de protection publique. Dans le contexte actuel de la sécurité, les partenariats nationaux et internationaux se confondent de plus en plus, et des solutions et des partenariats novateurs doivent être envisagés. Cette situation offre à la Défense des possibilités uniques; nous devons notamment étudier des façons d'utiliser nos ressources plus stratégiquement et d'améliorer notre façon de contribuer aux priorités du gouvernement du Canada et de répondre aux besoins des Canadiens.

Avantages et résultats pour les Canadiens

Le MDN et les FC contribuent chaque jour de façon importante à la sécurité et au bien-être des Canadiens. Cette contribution est l'aboutissement de nombreux engagements permanents et en évolution, au Canada et à l'étranger.

Avec le déploiement en 2004-2005 de plus de 3 800 militaires dans le cadre de 16 missions internationales et de 45 attachés auprès de 31 missions diplomatiques couvrant 133 pays, la Défense joue un rôle clé dans l'amélioration de la réputation du Canada et dans la promotion des valeurs et des intérêts du pays à l'étranger. Notre contribution à la paix et à la sécurité dans le monde aide à stabiliser des régions déchirées par la guerre, à sécuriser le commerce et à promouvoir les droits de la personne, la liberté et la démocratie. En participant au rétablissement de la stabilité et au règlement des conflits à la source, les Forces canadiennes contribuent à assurer la sécurité des Canadiens.

Le Canada profite également de son étroite coopération avec les États-Unis dans la défense de l'Amérique du Nord. Notre participation à la défense du continent nous permet de tirer avantage d'une expérience inestimable dans le domaine des opérations et de l'instruction, d'avoir un mot à dire dans des décisions qui touchent notre sécurité, de partager des renseignements en matière de défense et obtenir l'accès à des technologies importantes et au vaste marché de la défense des États-Unis.

Au pays, les Forces canadiennes protègent les Canadiens et affirment la souveraineté du Canada en surveillant et en patrouillant les côtes, le territoire et l'espace aérien du pays. Les FC assurent des secours en cas de catastrophe, appuient quotidiennement d'autres ministères et organismes et aident à faire appliquer la loi dans notre champ de compétence. La Défense est associée à des collectivités de tout le pays par plus de 300 unités de la Réserve, 165 patrouilles de Rangers canadiens, plus de 1 100 unités de cadet et 100 patrouilles de Rangers juniors canadiens. La Défense offre aussi des possibilités à des résidents de collectivités isolées du Canada, particulièrement de collectivités autochtones, par le biais des Rangers canadiens et du Programme des Rangers juniors canadiens. À l'heure actuelle, 3 000 Rangers juniors canadiens de 100 communautés éloignées et isolées du pays s'ajoutent à 4 000 Rangers canadiens à l'œuvre dans 165 communautés.

Principal employeur de la fonction publique du Canada et deuxième employeur en importance au pays, la Défense a un effet direct important sur l'économie nationale. Si l'on prend en compte l'effectif de la Force régulière et de la Réserve et les employés civils du MDN et des organismes du portefeuille de la Défense, celle-ci emploie environ 100 000 personnes. Nous investissons également des milliards de dollars dans des industries de défense comme l'industrie aérospatiale, la construction navale et l'électronique, et dans des secteurs qui nous fournissent des biens et des services – le bâtiment, l'approvisionnement en carburant et les transports, par exemple.

La Défense contribue à faire du Canada un chef de file dans le domaine de l'apprentissage en favorisant la perfectionnement professionnel et l'éducation de son effectif par l'intermédiaire de l'Académie



- le Secrétariat national de recherche et de sauvetage;
 - le Bureau du commissaire du Centre de la sécurité des télécommunications.
- Selon la *Loi sur la défense nationale*, le MDN et les FC sont des entités distinctes qui travaillent en étroite collaboration, sous la direction du ministre de la Défense nationale. Le ministre de la Défense nationale a des responsabilités particulières en vertu de cette Loi ainsi que des responsabilités relativement à l'administration d'autres lois, règlements et ordonnances (voir la section 5 de ce rapport).
- La reddition de comptes au MDN et dans les FC est décrite en détail dans le document intitulé *(Argumentation et reddition de comptes : Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale)*. La reddition de comptes à l'égard des résultats et les mesures du rendement connexes au niveau des sous-ministres adjoints et des Chefs d'état-major des armées sont décrits dans le Plan de la Défense en direct. Un organigramme du MDN est présenté à la section 5 de ce rapport.

Partenaires clés

Le MDN et les FC travaillent avec de nombreux partenaires canadiens et étrangers qui appuient la mission, les programmes et les activités de la Défense. La diversité de nos partenaires témoigne bien de l'étendue du mandat du Ministère. Au nombre de ces partenaires et parties intéressées figurent :

- les parlementaires, et notamment le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants et le Comité permanent de la sécurité nationale et de la défense;

- d'autres ministères et organismes fédéraux, et particulièrement Affaires étrangères Canada, l'Agence canadienne de développement international, Sécurité publique et Protection civile Canada, Pêches et Océans Canada, Environnement Canada, Anciens Combattants Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice, Patrimoine canadien, Citoyenneté et Immigration Canada, Transports Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Santé Canada et le Conseil national de recherches du Canada;

- les administrations provinciales, territoriales et municipales;
- des intervenants du secteur privé ainsi que des organisations non gouvernementales et des groupes de citoyens canadiens comme le Comité consultatif de l'industrie de défense, la Conférence des associations de la défense, la communauté des sciences et de la technologie, l'Institut de recherche en politiques publiques, l'Institut canadien des affaires internationales et l'Association canadienne pour les Nations Unies;

- des syndicats;
- des établissements d'enseignement et le milieu universitaire canadien;
- des médias canadiens et internationaux;
- des représentants de forces armées et de gouvernements étrangers;

- les États-Unis, particulièrement par le biais de la Défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD); d'autres alliés ou pays aux vues analogues, par le biais d'organisations multilatérales comme l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), les Nations Unies (ONU) et l'Union européenne (UE); et des partenaires du milieu du renseignement.



Section 1 : Survol de la planification

Contexte ministériel

Raison d'être

Le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) ainsi que les organisations et les agences qui forment le portefeuille de la Défense (et qu'on appelle ensemble « la Défense ») ont pour mission de défendre le Canada ainsi que les intérêts et les valeurs des Canadiens, tout en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde.

Portefeuille de la Défense

La mission de la Défense est remplie par le MDN, les FC et plusieurs organisations et agences connexes dont le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) et Recherche et Développement pour la défense Canada (RDDC).

Outre les trois armées (les Forces maritimes, l'Armée de terre et la Force aérienne), les FC comprennent les organisations et les services de soutien suivants :

- un service de police comprenant la Police militaire et le Service national des enquêtes, qui est placé sous la direction du Grand prévôt des Forces canadiennes;
- un système de justice qu'administre le juge-avocat général;
- des services d'aumônerie;
- des réseaux étendus de télécommunication, au Canada et à l'étranger;
- des services de lutte contre les incendies;
- des services médicaux et dentaires, puisque les membres des FC ne sont pas assujettis à la *Loi canadienne sur la santé* de 1984 ni au Régime de soins de santé de la fonction publique, que paraitne le Conseil du Trésor;
- le Programme des cadets du Canada et les Rangers juniors canadiens;
- l'Académie canadienne de la Défense;
- l'Autorité de règlement des griefs des Forces canadiennes;
- l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes.

La Défense comprend aussi des organisations qui relèvent directement du ministre de la Défense nationale. Ce sont :

- le Comité des griefs des Forces canadiennes;
- le Cabinet du juge-avocat général;
- la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada;
- le Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes;



Renseignements sur les plans et les priorités	93
Renseignements d'ordre financier	93
Renseignements généraux	93
Sites Internet	93
Index	94



Soutien des forces.....	36
Commandement et contrôle	42
Politique et stratégie du Ministère.....	45
Organisation du portefeuille de la Défense : Secrétariat national de recherche et de sauvetage et Programme national de recherche et de partenaires	61
Mandat, responsabilités et partenaires	61
Plans et priorités	62
Survol des ressources	63
Section 3 : Survol des finances et du Ministère	66
Aperçu des dépenses prévues	67
Tableau 1 : Sommaire des dépenses d'immobilisations par programme de capacités..	68
Tableau 2a : Renseignements sur les dépenses au titre des projets du programme d'équipement (en milliers de dollars).....	69
Tableau 2b : Programme de construction – Dépenses de plus de 60 millions de dollars (en milliers de dollars).....	74
Tableau 3 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'Etat.....	74
Tableau 4 : Résumé des paiements de transfert	75
Tableau 5 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert	75
Tableau 6 : Sources de recettes disponibles et non disponibles, par programme de capacités	76
Tableau 7 : Coût net du programme pour l'année budgétaire.....	76
Tableau 8 : Prêts, investissements et avances	77
Tableau 9 : Diversification des modes de prestation de services	77
Tableau 10 : Besoins en personnel civil	78
Tableau 11 : Besoins en personnel militaire (Force régulière)	78
Tableau 12 : Besoins en personnel civil et militaire	79
Tableau 13 : ETP militaires (Force régulière), par grade	80
Tableau 14 : ETP civils, par catégorie professionnelle.....	81
Section 4 : Tableaux financiers de certaines organisations du portefeuille de la Défense	82
Tableau 1 : Réserve	82
Tableau 2 : Centre de la sécurité des télécommunications.....	83
Tableau 3 : Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes	83
Tableau 4 : Cabinet du Juge-avocat général.....	83
Tableau 5 : Recherche et développement pour la défense Canada	84
Section 5 : Autres renseignements	85
Déploiements outre-mer prévus pour 2004-2005	85
Afrique	85
Golfe Arabo-Persique et Asie du Sud-Ouest	86
Amérique centrale et Caraïbes	87
Europe et région des Balkans	87
Moyen-Orient	87
Coûts estimatifs des opérations internationales des FC	89
Lois et règlements administrés par le MDN	90
Organigramme.....	92
Sources de renseignements.....	93



Table des matières

Une version électronique de ce rapport peut être consultée à l'adresse :
http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/ddm/rpp/rpp_f.asp

Note : La version électronique du rapport contient des liens hypertextes qui permettent d'obtenir de plus amples renseignements.

Message du Ministre.....	iii
Déclaration de la direction.....	vi
Section 1 : Survol de la planification.....	1
Contexte ministériel.....	1
Raison d'être.....	1
Portefeuille de la Défense.....	1
Partenaires clés.....	2
Avantages et résultats pour les Canadiens.....	3
Contexte de planification.....	4
Examen de la politique internationale/Examen de la politique de défense.....	5
La Politique de sécurité nationale.....	5
Le contexte international de la sécurité et la sécurité nationale.....	6
Développements aux États-Unis et évolution des relations canado-américaines.....	6
Évolution de la situation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, des Nations Unies et de l'Union européenne.....	7
La campagne internationale contre le terrorisme.....	8
Rythme des opérations.....	8
Transformation.....	9
L'évolution démographique et le nouveau visage du Canada.....	9
Priorités financières, budget 2004 et gestion des ressources.....	9
Leçons retenues et nouvelles orientations.....	10
Défis et risques.....	13
Régénération des membres des FC.....	14
Autres régénérations requises.....	14
Employés civils.....	15
Section 2 : Plans et priorités.....	16
Introduction.....	16
Priorités ministérielles de la Défense.....	16
S'adapter à un contexte de sécurité en évolution et renforcer les relations stratégiques.....	16
Transformer et moderniser les Forces canadiennes.....	17
Mettre en place et appuyer une Équipe de la Défense professionnelle, efficace et viable.....	18
Maximiser l'efficacité de la gestion des ressources.....	19
Relations entre les priorités ministérielles de la Défense et les programmes de capacités.....	20
Programmes de capacités.....	21
Exécution des opérations.....	21
Mise sur pied des forces.....	25



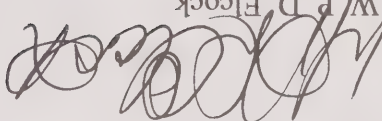
Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 du ministère de la Défense nationale.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les renseignements sur les dépenses prévues qu'il contient respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et elle sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus avec les ressources et les pouvoirs fournis.


W. P. D. Elcock
Sous-ministre

le 2^e septembre, 2004



soins de santé ainsi que de la formation et du perfectionnement professionnel et que nous l'appuierons. En termes simples, disons qu'il sera essentiel de garantir que nos gens ont le soutien et les compétences nécessaires pour fonctionner efficacement dans le nouvel environnement de sécurité international si nous voulons que les Forces canadiennes soient en mesure de remplir les engagements du Canada en matière de défense et de sécurité.

S'occuper de nos gens signifie aussi prendre des mesures pour atténuer les répercussions des opérations sur les militaires et leurs familles. Bien que les Forces canadiennes aient toujours accompli le travail exigé d'elles, nous devons faire mieux pour ce qui est d'établir un juste équilibre entre les déploiements opérationnels, la vie familiale et les besoins en formation. Conscients de cette nécessité, nous avons commencé à réduire nos engagements opérationnels et nous entrons dans une période de régénération des Forces canadiennes. De plus, la Défense concentre ses efforts de recrutement et de maintien en poste sur les groupes professionnels militaires dont on exige beaucoup, afin d'atténuer la pression exercée actuellement sur les militaires.

Pour pouvoir fonctionner efficacement dans le nouvel environnement de sécurité international, les hommes et les femmes des Forces canadiennes doivent aussi disposer d'un équipement moderne et efficace. Depuis décembre 2003, le gouvernement a consacré plus de 7 milliards de dollars à l'acquisition de nouvel équipement destiné aux Forces canadiennes, notamment dans le cadre du projet d'hélicoptère maritime et pour le système de canon mobile, le navire de soutien interarmées et l'aéronef de recherche et de sauvetage à voilure fixe. Toutefois, cela ne veut pas dire que la modernisation des forces est terminée. En attendant les résultats de l'examen de la politique de défense, notre priorité consiste à investir dans la bonne combinaison de capacités pertinentes afin de respecter les engagements du Canada en matière de défense et de sécurité au cours du nouveau siècle.

Enfin, dans nos efforts pour faire progresser la Défense, nous devons garantir des résultats maximums pour chaque dollar des contribuables qui est dépensé. Nous gérerons nos ressources efficacement en réaffectant à des priorités supérieures des fonds attribués à des priorités moindres, en menant les activités du gouvernement avec transparence et de façon responsable et en nous conformant toujours aux normes éthiques les plus élevées. Les Canadiens et les Canadiennes n'exigent et ne méritent rien de moins.

Je me suis fermement engagé à travailler avec les membres civils et militaires de l'Équipe de la Défense pour réaliser ces priorités et, ce faisant, préparer le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes à relever les défis de l'avenir.

L'honorable Bill Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale



Par ailleurs, les opérations internationales entreprises par les Forces canadiennes sont devenues plus complexes, plus difficiles et plus dangereuses. Aujourd'hui, nos soldats sont souvent déployés à des endroits où il y a peu de paix à maintenir, pour ne pas dire aucune. Les membres des Forces canadiennes se retrouvent souvent dans des situations où l'anarchie prévaut et où aucun contrôle central n'est exercé sur les factions armées. Les opérations militaires sont également touchées par le rapide changement technologique, qui entraîne la mise au point d'armes plus perfectionnées et plus puissantes et de nouvelles façons de mener les opérations.

Afin que le Canada et les Forces canadiennes soient en mesure de relever ces défis ainsi que d'autres, le gouvernement entreprend un vaste examen de la place qu'occupe le Canada dans le monde. Faisant fond sur notre approche « 3 D » des affaires internationales – c'est-à-dire l'intégration de nos initiatives de diplomatie, de défense et de développement – le ministre des Affaires étrangères effectue un examen de la politique internationale, en collaboration avec les ministres du Commerce international et de la Coopération internationale et moi-même. Cet examen porte sur une vaste gamme de questions, notamment l'évaluation des menaces à la sécurité internationale, l'élaboration d'une approche plus intégrée pour gérer nos relations avec les États-Unis et la détermination de la façon de réagir à un monde imprévisible.

Nous allons également de l'avant avec l'examen de la politique de défense, qui nous permettra de définir pour le Canada une nouvelle politique bien adaptée aux enjeux du XXI^e siècle.

De façon générale, l'examen de la politique de défense nous permettra de cerner les priorités et les besoins clés du Canada en matière de défense. En d'autres termes, il nous aidera à déterminer de quel type de forces militaires le Canada aura besoin dans l'avenir. Dans le cadre de l'examen de la politique de défense, on décrira les rôles traditionnels des forces consistant à protéger le Canada et la population canadienne, à défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et à contribuer à la paix et à la sécurité internationales. On établira aussi le meilleur équilibre possible entre nos responsabilités continentales et nos responsabilités à l'étranger. Plus particulièrement, l'examen fournira des détails sur le plan du gouvernement en vue d'accroître l'effectif des Forces canadiennes de 5 000 réguliers et de 3 000 réservistes.

Nous fonderons sur les consultations effectuées dans le cadre du Bilan de la Défense 2002 ainsi que sur les importants travaux entrepris par des comités parlementaires et d'autres intervenants en matière de sécurité et de défense, nous en sommes maintenant rendus à mettre la dernière main à l'examen de la Défense. Une fois le processus terminé, les résultats seront présentés aux fins d'examen et de consultation parlementaires. À ce stade, le public devrait avoir la chance de formuler des commentaires.

Dans le cadre de l'élaboration de notre nouvelle politique de défense au cours des prochains mois, nos gens demeureront notre principale priorité. Cela signifie que nous ferons fond sur l'excellent travail effectué dans les domaines de la qualité de la vie, des



Message du Ministre

J'ai l'honneur de présenter au Parlement le Rapport 2004-2005 sur les plans et les priorités du ministère de la Défense nationale.

Au cours des dernières années, j'ai eu l'occasion d'être un témoin de premier plan du dévouement et du professionnalisme des membres des Forces canadiennes ainsi que du travail exceptionnel qu'ils accomplissent. Que ce soit en Afghanistan, en Bosnie, en Haïti ou ici au pays, j'ai pu voir à quel point les Forces canadiennes ont vraiment et profondément changé les choses dans la vie de gens dans le besoin un peu partout dans le monde. J'ai également constaté le grand respect que le Canada inspire à la communauté internationale en raison des contributions faites par les Forces canadiennes à la paix et à la sécurité internationales.

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes participent à part entière au programme global établi par le gouvernement du Canada. En plus de travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour accroître la sûreté et la sécurité de la population canadienne au Canada, la Défense a un rôle clé à jouer pour ce qui est de renforcer nos relations avec les États-Unis et de redonner au Canada la place qui lui revient dans le monde.

Toutefois, pour contribuer au programme axé sur l'avenir qu'a élaboré le gouvernement, nous devons faire en sorte que le Ministère et les Forces canadiennes soient prêts à relever les importants défis auxquels ils font face maintenant et ils feront face dans les années à venir.

Les événements du 11 septembre 2001 nous ont montré à quel point le monde d'aujourd'hui est dangereux et imprévisible. Les menaces que font peser le terrorisme mondial et les États déliquescents constituent une préoccupation de la plus haute importance dans le monde entier et ont une incidence directe sur la sécurité nationale et continentale, sur nos relations avec nos plus proches alliés et partenaires et sur la façon dont nous protégeons et mettons de l'avant nos intérêts et nos valeurs à l'étranger.

En raison de l'instabilité croissante du système international, les Forces canadiennes se sont vu imposer de plus grandes demandes. En effet, depuis la fin de la guerre froide, le nombre d'opérations auxquelles nos forces ont participé a triplé par rapport à la période allant de 1945 à 1989. Parallèlement, le gouvernement a fait appel à l'expertise des Forces canadiennes au pays dans un nombre sans précédent de circonstances au cours de la dernière décennie – que ce soit lors des inondations au Saguenay et au Manitoba en 1996 et en 1997, au cours de la tempête de verglas dans l'Est du Canada en 1998, pendant les feux de forêt en Colombie-Britannique ou lors du passage de l'ouragan en Nouvelle-Écosse. Cette sollicitation inattendue auprès des Forces canadiennes a eu des répercussions sur l'organisation, en particulier sur les hommes et les femmes en uniforme et sur leurs familles.

Le Ministre de la Défense nationale
L'honorable Bill Graham, C.P., député



Ministère de la Défense nationale

Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005

National
Défense
Défence
nationale



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OSS

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-57

ISBN 0-660-62537-7



Défense nationale

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités





National Energy Board

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-14
ISBN 0-660-62542-3



National Energy
Board

Office national
de l'énergie

2004 - 2005 Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in cursive script, reading "Ken Vollman", written over a horizontal line.

Kenneth W. Vollman
Chairman
National Energy Board

A handwritten signature in cursive script, reading "R. John Efford", written over a horizontal line.

The Honourable R. John Efford, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources

Table of Contents

SECTION I: MESSAGES	1
SECTION II: RAISON D'ÊTRE	4
SECTION III: PLANNING OVERVIEW	6
SECTION IV: ORGANIZATION	21
SECTION V: ANNEXES	24
SECTION VI: ADDITIONAL INFORMATION	29

Section I: Messages

1.1 Chairman's Message

I am pleased to present the *2004-2005 Report on Plans and Priorities* for the National Energy Board (NEB or Board).

The NEB plays a pivotal role in the development of Canada's energy industry through the regulation of interprovincial and international natural gas, oil and commodity pipelines, international and designated interprovincial electric power lines and energy imports and exports. We constantly strive to ensure our decisions are in the public interest as we regulate the construction and operation of pipelines and power lines, tolls and tariffs, and monitor Canada's current and future energy needs and supplies.

In the September 2002 *Speech from the Throne*, smart regulation was set out as a key strategy in maintaining a Canadian advantage in a globally competitive economy. This strategy is a key driver in the development of the NEB's strategic plan to achieve our five goals over the next three years. We believe that a smart regulation strategy must consist of the following components: continued development of goal-oriented regulations; clear and predictable regulatory processes and decisions; and reduced regulatory burden through effective cooperation agreements and partnerships with other agencies. We have already undertaken many steps to achieve this strategy, with more to be taken throughout the reporting period.

In addition to our smart regulation approaches, another primary corporate strategy is to anticipate and prepare for emerging issues and applications. An example of this is the expected mid-2004 receipt of an application for the construction of a Mackenzie Valley pipeline. In anticipation of this application, the NEB is monitoring advances in pipeline materials and other new technologies. We have also been building our internal capacity to ensure that all applications are appropriately reviewed in a timely manner.

The NEB is also committed to providing independent objective information and analysis on energy markets to Canadians. In 2003 the Board took steps to solicit additional feedback from stakeholders in order to prioritize the issues on which to focus our market monitoring efforts. Accordingly, during the next few years, we will continue to focus on issues regarding natural gas resources, natural gas deliverability, and the proper working of gas markets in Canada, with emphasis on British Columbia and the Maritimes. In addition, a study into the outlook for oil sands supply and demand is planned. The NEB will also complete energy market assessments on electricity markets, and reports on electricity industry restructuring and the reliability of electricity supply. The Board will continue to participate in the joint U.S.-Canada Power System Outage Task Force that is investigating the causes of the 14 August 2003 blackout.

Effective and ongoing engagement of the public in Board matters remains another of the Board's principal strategies. Recent publications such as the *Focus on Safety* report, incident data, and landowner guides are examples of our achievements in this area. Another important role is to assist in the efficient resolution of disputes and issues between our regulated companies and landowners. The NEB's Appropriate Dispute Resolution (ADR) program creates a process that meets participants' unique needs and is presented as an addition to the regulatory process. We will evaluate the outcomes of the ADR program and other engagement efforts during the planning period to ensure our processes are effective and produce the desired results.

As the NEB moves forward, we will continue to emphasize leadership and organizational effectiveness as the desired outcome of our fifth goal. To that end, we have recently completed an organizational health assessment which builds upon our 2002 Employee Opinion Survey and will lead to a definitive action plan during the reporting period. Key activities will focus on improving our competencies related to leadership and personnel management, and governance and accountability through the development and implementation of a Management System Framework, as well as a Risk Management Framework and Policy for the organization. We will also continue our efforts related to directed activities such as the IMProve (Improved Management Practices) program, which is the NEB's response to the government-wide initiative of Modern Comptrollership. These efforts are focused on delivering measurable outcomes that will ensure the Board continues to improve and to meet or exceed the expectations of Canadians.

I believe that the National Energy Board remains well-positioned to carry out its role in the development of Canada's energy industry, provide expertise and services, and to adapt to any future changes. I firmly believe we are achieving our vision of being a respected leader in safety, environmental and economic regulation. It therefore gives me great pleasure to submit the NEB's *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the

NATIONAL ENERGY BOARD

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: _____


Kenneth W. Vollman

Title: Chairman

Date: 2004.07.21

Section II: Raison d'être

The Board's corporate purpose is to promote safety, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The Board's vision is to be a respected leader in safety, environmental and economic regulation.

The NEB is an independent quasi-judicial tribunal with responsibilities under the *National Energy Board Act* (NEB Act) for the regulation of pipelines, power lines, energy development, and energy imports and exports in the interest of all Canadians. The NEB also has responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. Furthermore, the NEB has specific responsibilities under the *Northern Pipeline Act* and the *Energy Administration Act*. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The main functions of the NEB are set out in the NEB Act. The Board has all the powers vested in a superior court of record² with regard to attendance at hearings, the swearing in and examination of witnesses, the production and inspection of documents and the enforcement of its orders. The NEB Act provides for up to nine permanent Board Members. Most oral hearings are conducted by three Members, who constitute a quorum of the Board, with one acting as Presiding Member. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. The NEB may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for Parliament, the federal government and the general public. Upon request, the NEB provides advice to Minister of Natural Resources and other government ministers, departments and agencies. The NEB also provides expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board (C-NOPB), the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (C-NSOPB), Natural Resources Canada (NRCan) and Indian and Northern Affairs Canada (INAC).

As a matter of key public interest, the NEB is responsible for conducting environmental assessments of energy projects within its jurisdiction. Additionally, since 1995, the Board has specific responsibilities under the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act). Pursuant to the NEB Act and the COGO Act, the Board's environmental responsibilities span three distinct

1 The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

2 This means, for example, that evidence before the Board is given under oath, subpoenas can be issued for the attendance of witnesses and the orders of the Board can be enforced.

phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations, including decommissioning.

Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's Web site, www.neb-one.gc.ca.

Section III: Planning Overview

3.1 Introduction

The NEB's main business is energy regulation and the provision of energy market information. The companies regulated by the NEB create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency in Canada, the NEB's role is to help create a framework that allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

The Board's strategic outcome is to provide Canadians with social and economic benefits through the regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity).

The NEB's main accountabilities associated with achieving this outcome are:

- to regulate, in the public interest, the transportation of oil and natural gas across international and interprovincial borders and electricity across international and designated interprovincial borders;
- to provide independent objective information and analysis on energy markets to Canadians; and
- upon request, to provide advice to the Minister of Natural Resources, and other government ministers, departments and agencies on the development and use of energy resources.

3.2 Planning Context

The NEB follows an annual strategic planning cycle. The formal process begins with an analysis of external influences, including societal and economic trends. As part of this review, the NEB invites a cross-section of stakeholders interested in energy regulation to attend meetings and share ideas. The environmental scan is followed by the development of long-range strategic goals, resource, budget and work planning, performance measurement and reporting processes. In establishing the priorities for 2004-2005, the NEB is cognisant of evolving social and economic trends, risks and challenges that might influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians. A few of these important developments are discussed below.

Energy Markets

After many consecutive years during which natural gas production increased, the Western Canada Sedimentary Basin (WCSB) appears to be maturing and production is leveling off. Consequently, the producing industry will need to drill more wells and spend more on exploration just to maintain production. New sources of supply within the WCSB, such as coal-bed methane and deep "tight" gas, will also need to be developed. Finally, producers are pursuing frontier sources of gas including gas from the Mackenzie Delta region and offshore eastern Canada.

Conventional crude oil production in the WCSB has been exhibiting the effects of a maturing basin for some time, with light crude oil in decline since 1973 and with heavy crude oil production currently leveling off. Fortunately, this decline in crude oil production will be more than made up by expanded East Coast offshore production and by oil sands-derived crude oil production, with supplies of bitumen and upgraded crude oil projected to triple by 2015.

Canadian electricity markets feature continuing efforts to restructure the industry. A major event in 2003 was the 14 August power outage, which affected an area with an estimated 50 million people and 61 800 megawatts of electric load in eight U.S. states and Ontario. Parts of Ontario experienced rolling blackouts for more than a week before full power was restored.

Continuous monitoring of energy markets, to satisfy the Canadian public and the Board that markets are indeed working in the Canadian public interest, is an important component of the Board's regulatory program. The NEB publishes reports on various aspects of Canadian energy markets, including supply of gas and oil, energy exports and electricity market developments. Given the volatility that has been experienced in energy markets, the NEB will continue to place a high degree of importance on its energy monitoring role.

Smart Regulation

The *Speech from the Throne 2002* committed the federal government to move forward with a smart regulation strategy to “accelerate reforms in key areas to promote health and sustainability, to contribute to innovation and economic growth, and to reduce the administrative burden on business.” The NEB’s approach to smart regulation consists of three key components: continued development of goal-oriented regulations; clear and predictable regulatory processes and decisions; and effective cooperation and partnerships with other agencies.

The move from prescriptive toward goal-oriented regulation is a key component of the NEB’s smart regulation approach. In goal-oriented regulation, the regulations identify the outcomes or results that must be attained by the regulated companies, while allowing the companies the flexibility to select the best methods to achieve those outcomes. The NEB will continue to pursue efforts to implement the goal-oriented approach as it reviews and updates its regulations and guidelines, including the *Damage Prevention Regulations*, the *Canada Oil and Gas Diving Regulations*, the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulation* and the *Onshore Pipeline Regulations*, 1999. In addition, the NEB will evaluate the effectiveness of the goal-oriented regulations it has introduced to date, with the results of the evaluation being used to promote a broader understanding of the goal-oriented approach within and beyond the NEB. As Canada’s oil and gas pipeline infrastructure matures, and declining production from traditional sources requires new sources of oil and gas to be found, industry expects effective and efficient regulatory processes to ensure that investment can proceed in a timely fashion. One of the Board’s key corporate strategies is to improve and clarify Board processes. The NEB’s efforts in this area include a review of the *Streamlining Order*, which permits companies to undertake, without applying for Board approval, certain routine facilities projects that have insignificant environmental impact, occur on company property, and do not result in safety or third party concerns. This review will also include incorporation of the proposed new *Exclusion List Regulations* amendments under the CEA Act, which lists projects or classes of projects for which an assessment under the CEA Act is not required. The NEB will also establish and implement clear service standards for its processes and procedures. The NEB will implement a management system framework to review its processes and improve efficiency while ensuring that all relevant public interests are considered.

Another of the Board's key corporate strategies is to partner with other regulatory agencies whenever possible to improve processes and provide industry with coordinated reviews. For example, the NEB continues to participate with other regulators and environmental assessment boards and agencies in the implementation of the *Cooperation Plan for the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Natural Gas Pipeline Project through the Northwest Territories (June 2002)*. In partnership with staff of the Canadian Environmental Assessment Agency, the NEB has begun drafting joint guidelines to reduce regulatory uncertainty associated with comprehensive studies and joint panels. The NEB will also continue to monitor and contribute to the work of the External Advisory Committee on Smart Regulation.

Over the planning period described in this report, the Board will continue to look for additional ways to contribute to the achievement of the government's goals on smart regulation.

3.3 Plans and Priorities

The evolving societal and economic trends expected to influence the Board's activities in the planning period were reviewed and analyzed to determine if any changes to the Board's Strategic Plan were required. In general, the Board's strategic direction remains unchanged. The Board's five goals continue to represent the Board's *priorities* over the next three years and are the key elements of this document. In order to accomplish its goals, the Board will employ six corporate strategies as follows:

- continue to move toward goal-oriented regulation;
- promote understanding of energy markets;
- anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications;
- enable effective public participation in Board matters;
- continue to improve and clarify Board processes; and
- promote cooperation and partnerships.

These six strategies are used in varying degrees to achieve each of the five goals. Some relate more to one goal than to others, and in some cases additional strategies are used in order to mitigate risks and challenges associated with achieving the goals. Nevertheless, they represent the key elements of the Board's strategic plan over the next three years. The plans for each goal are described using the following format:

Planning context:	describes the specific social and economic/commercial conditions that are, or may be, cause for the NEB to undertake specific actions
Challenges/Risks:	issues and factors that may influence the ability of the NEB to deliver on its priorities
Strategies:	plans or methods that will be used to reduce or eliminate a gap, risk or challenge and allow achievement of the goal
Performance Measures:	indicators of success, designed to measure the benefits of the Board's outputs
Major Actions:	initiative, actions or activities that are planned to carry out the strategies, improve performance and achieve the goal

Goal 1: NEB-regulated facilities and activities are safe and perceived to be safe.

Planning Context

The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross national and international borders, and international and designated interprovincial power lines. The NEB's involvement with the safety of an energy project begins when a company files an application to construct and operate a pipeline or international power line. Each application is reviewed from a safety perspective to ensure the project complies with occupational and operational safety regulations at every stage.

During construction, NEB inspectors address safety by verifying compliance with regulations and approval conditions, and with emergency response plans for both employees and people who live nearby. Once the facility is operating, the NEB is concerned about its ongoing safety, including compliance with occupational safety regulations, security, and emergency response and contingency plans. The NEB ensures the safety of operating facilities by conducting inspections, investigating safety-related incidents and ruptures, and conducting management system audits.

One of the NEB's key corporate strategies is to continue to move towards goal-oriented regulation, which promotes the use of management systems by companies to manage risks associated with facilities and activities. The Board will continue to pursue the goal-oriented approach to regulation as it reviews and updates its regulations and guidelines, including the *Damage Prevention Regulations*, the *Canada Oil and Gas Diving Regulations*, the *Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations* and the *Offshore Pipeline Regulations*. The NEB amends regulations and develops guidance documentation with input from stakeholders and interested parties.

The Board monitors pipeline incidents and ruptures and communicates with companies to enhance and promote safety performance improvement. The NEB has an annual target of zero ruptures for NEB-regulated pipelines. This target was achieved in 2003, following two ruptures in 2001 and three in 2002. The continued diligence of operators and the use of new technology to inspect in-service pipelines helped to contribute to this performance improvement. The NEB influences the use of new technology by raising awareness through meetings, partnerships, consultation and communication with industry. In the area of emergency preparedness, the Board actively consults with industry and interested parties to identify opportunities of improvement.

The Board will expand its management system audit program in 2004-2005 to include processing plants, as part of implementing the new *Processing Plant Regulations*, and the security of energy infrastructure. In addition, the Board has undertaken to better integrate its audit, inspection, and application processes to optimize the use of resources in delivery of its mandate. On-going development of a risk-based prioritization tool for delivery of the NEB inspection and audit program is also planned. Using this tool, inspections and audits are focused on facilities and companies deemed to be of higher risk and which can gain the greatest benefit from an NEB inspection or audit. Although the tool has been in place since 1999, an alternative software platform is being planned to provide inspectors and auditors with improved flexibility and ease in data management. This migration is planned to be completed over the planning period.

Challenges and Risks

- The NEB is challenged to ensure a smooth transition from prescriptive to goal-oriented regulations, both internally and externally, including the implementation of an effective management system framework.
- An aging pipeline infrastructure combined with changing approaches to maintenance and increased competition in the industry will require increased reliance on integrity management technologies to ensure safe pipeline operation.
- The diversity of regulated companies with their different system complexity and technical capability to deal with issues creates the need for a flexible approach.
- The NEB is challenged to make appropriate use of safety information available to the Board in order to lead to improved risk-based decision making.

Strategies

- Reinforce goal-oriented regulation to improve industry's ownership of safety performance and system security.
- Provide public information on safety performance.
- Influence the development of safety related codes and standards.
- Pursue opportunities for coordination and partnerships.

Performance Measures

- Number of fatalities per year.
- Number of pipeline ruptures and incidents per year.
- Public perception of pipeline safety.

Major Actions

2004-2005

- Actively promote a broader understanding of goal oriented regulation, within and beyond the NEB, based on results from the effectiveness evaluation.
- Complete a review of and adopt safety and security leading indicators.
- Integrate security into ongoing operations and programs.
- Build staff capability in pipeline integrity, northern energy development and offshore safety and security.
- Monitor, influence and report on research and development technology advancements.

2005-2006

- Continue to monitor, influence and report on research and development technology advancements and integrate into ongoing operations.
- Evaluate the effectiveness of the external communication products.

2006-2007

- Evaluate the effectiveness of the *Onshore Pipeline Regulations 1999*, the *Processing Plant Regulations* and the Memorandum of Understanding with the provincial and territorial authorities related to the design, construction, operation and abandonment of pressure vessels and pressure piping.

Goal 1**Net Planned Spending (\$ millions)**

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
5.3	5.2	5.1

Goal 2: NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.

Planning Context

Goal 2 expresses the NEB's commitment to protect the environment and respect the rights of those affected by the construction and operation of regulated facilities and activities. The NEB promotes environmental protection throughout the lifecycle of a project, starting with environmental assessment of proposed projects at the application stage, inspection and monitoring of approved projects during construction and operation, auditing environmental protection programs, investigating spills and releases, and ensuring that the abandonment of projects is carried out properly to protect the environment.

Conducting environmental assessments continues to be challenging as the regulatory framework is complex and dynamic. Activities requiring environmental assessment may fall under the NEB Act or the COGO Act. Some projects reviewed by the NEB must also undergo an environmental assessment under the CEA Act. Other legislation, such as the *Species at Risk Act* (SARA), and previous Supreme Court of Canada Decisions may also be relevant and are taken into consideration.

The NEB is developing and refining tools to support Goal 2 objectives. A key tool to encourage complete environmental management designs is the new *NEB Filing Manual*, which is an updated version of the 1995 *Guidelines for Filing Requirements*. It outlines the information the NEB requires to evaluate a project and make an informed decision. Other tools include the environmental management system audit program and the inspection and monitoring programs. Improvements are also being made to the internal Environmental and Safety Information Management System (ESIMS). To improve project assessment, the Board has adopted a risk-management protocol that helps identify design issues with the capability to resolve undesirable environmental effects.

NEB staff continues to actively address issues brought forward by individuals, as part of the Goal 2 mandate to protect the rights of those affected. The NEB does this by ensuring that interested parties have opportunities to become involved in the NEB decision making process and by requiring regulated companies to engage those potentially affected by their proposed projects. The Board also tracks landowner complaints to ensure issues are resolved and acts as a facilitator between landowners and companies when necessary.

In October 2003, the Government of Canada announced its plans to develop a process for Crown consultation activities where Aboriginal or treaty rights may be affected by NEB-regulated projects. At that time, the Government said it would be requesting input from interested parties on the design of the process and once the design was complete, it would be implemented on NEB-

regulated projects as a two year pilot project. The NEB will continue to support this initiative with a view to developing a workable framework for Aboriginal consultation in the context of the NEB's mandate.

In addition, the NEB is faced with challenges in environmental regulation where jurisdictions overlap. For example, in the case of a potential northern pipeline proposal, the NEB is working with a number of regulatory agencies to ensure that environmental assessment and regulatory issues are dealt with in a coordinated manner. Effective coordination will eliminate redundant regulatory processes while ensuring meaningful public engagement.

Challenges and Risks

- Applications related to a northern gas pipeline could tax NEB resources.
- Untried CEA Act processes may cause regulatory uncertainty in the short term.
- Increasing complexity of environmental assessments and lack of consistent assessment methods may induce significant delays in regulatory decisions, particularly in the North and offshore.
- The NEB may fail to effectively manage and use available information about its regulated companies.

Strategies

- Reinforce goal-oriented regulation to improve industry's ownership of environmental performance.
- Apply risk management techniques, improved tools, and more efficient processes to environmental assessments.
- Anticipate and prepare for emerging environmental issues and upcoming applications.
- Promote coordination and partnerships.

Performance Measures

- Percent of environmental conditions that achieve their desired end results (DER).
- Number of major releases³ into the environment per year.

Major Actions

2004-2005

- Implement process changes arising from amendments to the CEA Act and the new SARA.
- Implement the revised *NEB Filing Manual*, Screening template, and environmental assessment risk management tool.
- Identify key stakeholders in NEB environmental assessments, and measurably improve business relationships to enhance process efficiency and effectiveness.
- Scan, evaluate and report on environmental drivers and emerging environmental issues.
- Identify and evaluate options to achieve goal-oriented outcomes in application assessments.

³ Major releases are defined as >100 m³ of liquid hydrocarbon.

2005-2006

- Evaluate the effectiveness of the assessment and regulatory tools, including the *NEB Filing Manual*, the Screening template and the environmental assessment risk management tool.
- Continue to identify key stakeholders in NEB environmental assessments and measurably improve business relationships to enhance process efficiency and effectiveness.
- Implement options to achieve goal-oriented outcomes in application assessments.

2006-2007

- Evaluate the effectiveness of the process changes implemented as a result of the CEA Act amendments and the SARA.
- Implement options to achieve goal-oriented outcomes in application assessments.

Goal 2 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
4.3	4.2	4.2

Goal 3: Canadians derive the benefits of economic efficiency.

Planning Context

The NEB's third corporate goal is to promote the benefits of economic efficiency in the energy sector. The NEB has an impact on economic efficiency through three main actions:

- the decisions it renders;
- the energy market information it provides to Canadians; and
- the efficiency and effectiveness of its regulatory processes.

The Board has established clearly defined objectives for the outcomes it wishes to promote under Goal 3. First, through its regulatory decisions on applications for new pipeline facilities and for tolls and tariffs, the NEB promotes an efficient natural gas and oil pipeline infrastructure that meets the requirements of shippers, while providing an opportunity for pipeline companies to earn a fair return on capital invested. The NEB also ensures that exports of natural gas, oil, natural gas liquids (NGLs) and electricity do not occur to the detriment of Canadian energy users by satisfying itself that Canadians have access to domestically-produced energy on terms and conditions that are at least as favourable as those available to export buyers.

Second, the NEB has an important role in providing independent objective information and analysis on energy markets to Canadians. In 2003, the NEB conducted a third-party survey of its role in providing energy market information. Feedback from stakeholders indicated that the NEB's information is highly valued for its accuracy, and its analyses are highly valued for their quality and their independent objective viewpoint. Canadians who are making investments which will determine their fuel use patterns for many years to come value the NEB's outlooks and market assessments as a basis for planning. In recent years, natural gas has been a preferred fuel for many applications due to its clean-burning properties and ease of use, but prices have been

extremely volatile. In this environment, the value of the NEB's analyses to Canadians is enhanced.

Third, the NEB strives to provide the fastest possible turnaround time for applications that come before it, while diligently fulfilling its responsibility to protect the public interest. Many energy companies operate in an international environment, in which they must make choices to invest in Canada or in other countries. The cost of regulatory compliance is an important consideration for smaller companies with a domestic focus as well. The clarity, predictability and speed with which the regulatory regime operates are important considerations to companies in making their investment decisions. The NEB ensures that its application processes are efficient by: clarifying the NEB's processes and expectations; continually improving its regulatory approaches; finding ways to harmonize with other agencies; and by preparing for major applications. The Board is committed to establishing service standards that will apply to applications, thus creating increased certainty for applicants. For example, a service standard has recently been established for our Reasons for Decisions – 80 percent of our Reasons for Decision will be issued within 12 weeks of the end of a hearing (oral or written).

The Board believes that Canadian energy markets are entering a new era that will be focused on developing new, non-traditional supply sources and the efficient use of energy. While facilitating market-based solutions will still be a large component of its regulatory strategy, the NEB recognizes that regulation will play an important role for some time to come. The NEB will therefore focus on providing smart regulation to deliver economically efficient outcomes.

Natural gas supply from the WCSB is flattening out, which indicates a mature stage of development in this region. The NEB must therefore prepare itself for potential issues relating to gas supply including a drive to develop Frontier and non-conventional resources; bringing offshore LNG into the North American market; potential underutilization of mainline pipeline capacity; and a tight gas market that is prone to price volatility. The expected rapid rise in oil sands derived crude oil production, which is projected to make up fifty percent of Canada's total oil production by 2008, requires that the Board must also closely monitor this supply source and prepare for applications to expand oil pipeline capacity.

The expanded use of natural gas for power generation, the restructuring initiatives and the need for additional transmission capacity require the NEB to monitor Canadian electricity market issues and implications facing Canadians. As well, the Board continues to participate in a joint U.S.-Canada Power System Outage Task Force to investigate the causes of the 14 August 2003 blackout and how to reduce the possibility of future outages.

External feedback indicates a desire for more leadership by the Board on regulatory and market analysis issues. In this regard, the Board is expanding the level of consultation with stakeholders where appropriate. For example, the NEB plans to convene a technical workshop regarding the NEB's move towards regulatory approaches that more effectively and efficiently achieve desirable public interest outcomes. In addition, a series of cross-country roundtable discussions are planned to focus on some of the issues facing Canadian natural gas markets. These issues were identified in the NEB's Supply and Demand Report, released in July 2003.

The NEB will continue its market monitoring efforts, with a focus on energy market assessments and reports that examine issues regarding natural gas resources, natural gas deliverability, the outlook for oil sands supply and demand, electricity markets and industry restructuring and the reliability of electricity supply. A key feature of these efforts will be early and extensive consultations with stakeholders to define the relevant issues.

Challenges and Risks

- The potential for higher prices and increased price volatility in the natural gas market could create challenges for the Board in monitoring the market and reporting effectively to the Canadian public.
- There is some uncertainty around the development of gas supply from non-traditional sources (e.g. northern gas, LNG, coal bed methane, and new sources within the WCSB). The Board is required to assess the contributions of such supplies to the market in a timely manner.
- Stakeholder recommendations on permanent solutions regarding electricity reliability could include recommendations for timely, significant additions to international power line (IPL) infrastructure. Given such a scenario, the NEB would face increased demands on its internal resources to review those applications.
- The NEB may be asked to assume a role in administering mandatory reliability standards for the electricity industry and would face a new challenge in assuming this role.

Strategies

- Provide a clear, predictable and efficient regulatory process.
- Conduct market analyses and report publicly on energy markets.
- Anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications.

Performance Measures

- Evidence that Canadian energy and transportation markets are working well.
- Evidence that the Board's regulatory processes are efficient and effective.

Major Actions

2004-2005

- Implement a single energy data repository.
- Provide clarity in Section 58 requirements and review the *Streamlining Order* in order to reduce the regulatory burden where necessary.
- Implement a performance measurement system for pipeline tolls and tariffs, including financial health of the pipeline industry.
- Identify and commit to service standards for application processing times.
- Convene a technical workshop regarding the NEB's move towards regulatory approaches that more effectively and efficiently achieve desirable public interest outcomes.

2005-2006

- Commence public consultations on a major report on Canada's energy future.
- Evaluate the effectiveness of the *NEB Filing Manual* in providing clarity and reducing application cycle times.

2006-2007

- Release a major report on the outlook for Canada's energy future.

Goal 3 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
7.7	7.6	7.5

Goal 4: The NEB fulfills its mandate with the benefit of effective public engagement.

Planning Context

Over the past year, the NEB has been successful in both its efforts to create processes that are accessible and to provide information in a way that encourages participation by interested parties. This has primarily been achieved through:

- public information sessions;
- the publication of a new Landowners' Guide, which outlines the NEB's function and the hearing process following the life cycle of a pipeline; and
- the creation of two videos explaining the NEB's role in the regulation of Canada's energy and the hearing process.

The NEB has also achieved several milestones with regard to program development in the area of stakeholder engagement. This past July, the Board released the guidelines for its Appropriate Dispute Resolution (ADR) program following several rounds of consultation with key stakeholders. Since the publication of the guidelines, ADR approaches have been used to resolve a number of disputes between companies and landowners. Major efforts have been focused on building internal capacity for understanding aboriginal issues over the past year, including the creation of a database of Aboriginal community profiles and contextual information. Other efforts include an employee training program on cultural awareness and outreach in the form of informal meetings and community presentations. The Board now looks upon 2004-2005 as a year of operation for these programs, in which the outcomes will be evaluated as part of future major actions.

Over the past year, the NEB has been successful in both its efforts to create processes that are accessible and to provide information in a way that encourages participation by interested parties. As a result of the progress the Board has made in the area of public engagement, the Board has now shifted the emphasis of Goal 4. The Board's will increase its focus on the effectiveness of the engagement itself. New Goal 4 performance measures will be developed during the planning period as a result of this shift.

"Overall satisfaction with process, information and interaction," – the outcomes with which the Board previously gauged its success in Goal 4 - will continue to be measured due to the Board's commitment to the Service Improvement Initiative. The current mechanisms used to measure these areas will be refined so that stakeholders' may make their service expectations and priorities known. This will assist the Board in developing service standards while actively contributing to the government's overall efforts in creating citizen-centered services across the federal family.

Challenges and Risks

- The NEB is challenged to ensure that Board Members have access to a complete range of views that enable them to make informed decisions in the public interest.
- The NEB is challenged to ensure that Canadians who wish to participate in Board matters have adequate and appropriate engagement opportunities.
- Board decisions may be appealed and upheld based on inadequate consultation.

Strategies

- Tailor communications to audience.
- Enable effective public participation in Board matters.

Performance Measures

- Stakeholders are involved effectively in the Board's public processes.
- Number of successful appeals based on inadequate public consultation.⁴

Major Actions

2004-2005

- Establish and commit to citizen-centered service standards.
- Evaluate and implement procedural options for more effective public proceedings.

2005-2006

- Measure effectiveness of the NEB Strategic Communications Plan to reflect current organizational context, government priorities and the public environment.
- Evaluate the Board's Appropriate Dispute Resolution Program, the Aboriginal Engagement Program and the Board's public engagement processes and make adjustments where necessary.

2006-2007

- Survey landowners and other stakeholders to measure satisfaction with the Board's public engagement processes.

Goal 4 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
2.2	2.2	2.1

4 Inadequate public consultation for the purposes of this measure is understood to mean denial of procedural fairness.

Goal 5: The NEB is effective in leading its people and managing its resources.

Planning Context

The purpose of the NEB's fifth corporate Goal is to emphasize leadership and management accountabilities to create a high performance organization that delivers on its commitments. It is about sound business management and effective decision making. Developed as a progressive step in the federal government's management improvement initiative, Goal 5 integrates planning and reporting activities related to human resources, finance, information technology (IT), information management, training and performance management. It also serves to integrate processes for applications, inspections, and audits to promote enhanced coordination, and knowledge and information sharing across NEB business units. Goal 5 provides a focus on accountability leading to effectiveness and efficiency of leadership and management across all NEB Goals.

The Board continues to be committed to initiatives related to the management improvement agenda of the federal government and remains an active partner on major change initiatives aimed at developing a citizen-focused government. For example, the IMProve (Improved Management Practices) program is the NEB's response to the government-wide initiative to modernize management practices known as Modern Comptrollership. As part of this project, the NEB is developing an integrated Risk Management Framework and Policy, as well as a corporate risk profile, to address risk management in a comprehensive and consistent manner across the organization. Although this project began in 2003, further development, implementation and refinement will occur over the planning period.

The NEB's Safety and Environmental Management System (SEMS) is being integrated with the Board's initiative to develop a Quality Management Program. The result will be the development and implementation of a single Management System Framework for the Board. This integrates quality management with safety, health, and environmental management to ensure a culture of continuous improvement.

The Board has also undertaken many other activities related to management improvement including: the Service Improvement Initiative; Government On-Line; Service Level Agreements; Improved Reporting to Parliament; Travel Modernization; Talent Management; and Business Process Improvement. The implementation initiatives related to Bill C-25, the *Public Service Modernization Act*, will take place during the planning period, as will the work required to implement a single bargaining unit pursuant to a decision of the Public Service Staff Relations Board in October 2003. Work on all of these initiatives, together with the core work of efficiently and effectively delivering on the NEB's mandate, will impose heavy demands on NEB staff throughout the planning period.

In order to measure the NEB's performance in relation to Goal 5, the NEB will continue to develop new and refine existing performance measures related to the effective leadership of its people and effective management of its resources.

Challenges and Risks

- The NEB must maintain credibility with the Central Agencies and other stakeholders.
- The number and pace of continually initiated programs imposes significant resource demands on the NEB.
- The NEB is challenged to improve results-based management, looking at outcomes and not activities, within the organization.

Strategies

- Strengthen the NEB's governance and management by adopting:
 - a Management System Framework; and
 - appropriate aspects of the Modern Comptrollership initiative.
- Strengthen the NEB's technical capability to deal with emerging issues.

Performance Measures⁴

- Resource efficiency per regulated commodity or goals.
- NEB employee leadership and satisfaction index.
- Information management, IT expenditures as a percent of operating budget.
- Overhead efficiency, percent of NEB employees directly allocated to the regulatory mandate.

Major Actions

2004-2005

- Continue development and implementation of the Management System Framework.
- Continue development and implementation of performance measures, standards and benchmarking of key business processes.
- Continue progress towards the government's management framework (Results for Canadians) initiatives including the Service Improvement Initiative, Government On-Line, Modern Comptrollership, and Improved Reporting to Parliament.
- Implement Bill C-25, the *Public Service Modernization Act* (PSMA).
- Develop mechanisms to share knowledge more effectively.
- Initiate the renewal of records policy, processes, and practices to ensure that the NEB's records meet the needs of the organization and the requirements of the Government of Canada.

2005-2006

- Finalize development and implementation of performance measures, standards and benchmarking initiatives.
- Integrate objectives of the government's management framework (Results for Canadians) initiatives into ongoing business processes.
- Continue implementation of Bill C-25, the PSMA.
- Improve mechanisms to share knowledge more effectively.
- Continue the renewal of records policy, processes, and practices to ensure that the NEB's records meet the needs of the organization and the requirements of the Government of Canada.

⁴ Refinement and revision to the Goal 5 performance measures is currently underway and may result in changes to the measures during 2004-2005.

2006-2007

- Review all measures for relevance and appropriate benchmarking.
- Finalize implementation of Bill C-25, the PSMA, and integrate into ongoing business processes.
- Complete the renewal of records policy, processes, and practices to ensure that the NEB's records meet the needs of the organization and the requirements of the Government of Canada.
- Evaluate and improve mechanisms to share knowledge more effectively.

Goal 5 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
11.3	11.0	11.0

Section IV: Organization

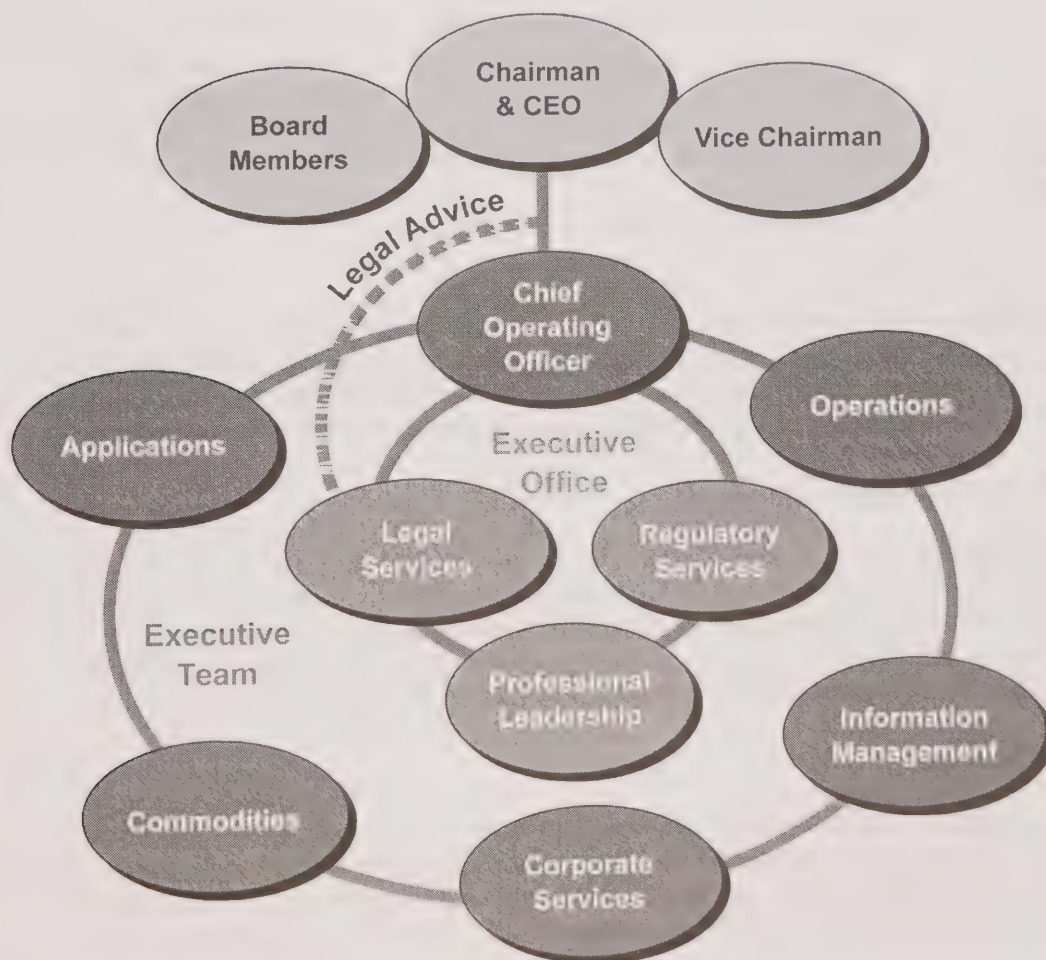
4.1 Strategic Outcome and Business Line

The Board's strategic outcome is to provide Canadians with social and economic benefits through regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity). The Board's single business line is Energy Regulation and Advice. Planned spending is \$35.5 million in 2004-2005.

4.2 Accountability

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Corporate Services; and Information Management. In addition, the Executive Office includes three teams that provide specialized services: Legal Services, Professional Leadership and Regulatory Services. The reporting structure to the Chairman & CEO is as follows:

NEB Organizational Structure



4.3 Business Unit Descriptions

Applications

The Applications Business Unit is responsible for processing and assessing most regulatory applications submitted under the NEB Act. These fall primarily under Parts III and IV of the NEB Act, corresponding to facilities, tolls and tariffs. The Applications Unit is also responsible for other matters such as the financial surveillance and financial audits of companies under the Board's jurisdiction and for addressing landowner concerns.

Commodities

The Commodities Business Unit is responsible for energy industry and marketplace surveillance, including the outlook for the demand and supply of energy commodities in Canada, updating guidelines, and regulations relating to energy exports as prescribed by Part VI of the NEB Act. It is also responsible for assessing and processing applications for exports of oil, natural gas and electricity exports, and for the construction and operation of international and designated interprovincial power lines.

Operations

The Operations Business Unit is accountable for safety and environmental matters pertaining to facilities under the NEB Act and the COGO Act. It also has responsibilities under the CPR Act and Canada Labour Code. It conducts safety and environmental inspections and audits, investigates accidents, monitors emergency response procedures, regulates the exploration and development of hydrocarbon resources in non-accord frontier lands, and develops regulations and guidelines with respect to the above.

Corporate Services

The Corporate Services Business Unit provides those services necessary to assist the Board in its management of human, materiel and financial resources. Its responsibilities include corporate policy and planning activities, materiel and facilities management, staffing, training, pay and benefits, procurement, inventory control, physical security and union/management activities.

Information Management

The Information Management Business Unit is responsible for developing and implementing an information management strategy for the Board and disseminating the information required by internal and external stakeholders. Its responsibilities include internal and external communications, library services, corporate records management, mail services, access to information, document production services, and Board-wide computer services.

Executive Office

The Executive Office is responsible for the Board's overall capability and readiness to meet strategic and operational requirements including legal advice for both regulatory and management purposes, maintaining and enhancing technical expertise within the Board in the economic, environmental and engineering fields, and hearing administration and regulatory support.

4.4 Departmental Planned Spending

The NEB recovers up to 90% of its operating cost through existing authorities pursuant to section 24.1 of the *National Energy Board Act* and the *National Energy Board Cost Recovery Regulations*. Cost recovery is based upon approved reference levels and is adjusted in future years to reflect audited actual costs. Expenditures and human resource requirements for the planning period are summarized in the following table:

Table 4.1 Departmental Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Energy Regulation and Advice				
Budgetary Main Estimates	35.0	35.5	34.9	34.9
Total Main Estimates	35.0	35.5	34.9	34.9
Adjustments*	1.8	0.3	0.3	0
Net Planned Spending	36.8 **	35.8	35.2	34.9
Less: Non-responsible revenue	39.5	38.0	36.6	36.6
Plus: Cost of services received without charge	5.4	5.4	5.4	5.4
Net Cost of Program	2.7	3.2	4.0	3.7
Full Time Equivalents	302.1	300.6	296.6	296.6

* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

** Reflects the forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

Section V: Annexes

Table 5.1 Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
National Energy Board				
Energy Regulation and Advice	39.5	38.0	36.6	36.6
Total Non-Respendable Revenue	39.5	38.0	36.6	36.6

Table 5.2 2004-2005 Net Cost of Program for the Estimate Year

(\$ millions)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus adjustments as per the Planned Spending table)	35.8
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.6
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	1.7
Workmen's compensation, cost recovery audit costs and miscellaneous costs provided by other departments	0.1
	41.2
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	38.0
2004-2005 Net Program Cost (Total Planned Spending)	3.2

Table 5.3 Regulatory Initiatives

Regulatory Instrument	Planned Results
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities in support of oil and gas programs in frontier lands.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i> . Updated and streamlined administration.
<i>Canada Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; Newfoundland Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; and Nova Scotia Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations</i>	New regulations that are acceptable to the Accord Boards regarding the qualifications of Offshore Installation Managers.
<i>National Energy Board Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations governing activities having the potential to damage pipelines.
<i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>	Modifications to the existing regulations arising from experience gained regarding the effectiveness of the NEB's move towards goal based regulation.
<i>Oil and Gas Occupational Health and Safety Regulations</i>	Updated regulations to conform with the <i>Canada Occupational Health and Safety Regulations</i> under the <i>Canada Labour Code</i> .

Table 5.4 Collective Initiatives

This table summarizes the collective initiatives of the NEB. These are accomplished for the most part by using existing resources. Any incremental costs would be negligible.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
1. Memorandum of Understanding (MOU) with Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board (MVEIRB)	Enhanced co-operation and timeliness of environmental assessments, wholly and partly in the Mackenzie Valley.	MVEIRB, NEB	Streamlining of environmental assessment processes for northern projects and mutual assistance in technical matters.
2. MOU with NRCan Energy Sector (Energy Policy Branch)	Strengthen the analytical capacity of both organizations; achieve efficiencies and economies.	NRCan, NEB	Cooperation in sharing energy market data and information; development of energy supply and demand models; and undertaking energy market studies.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
3. MOU with NRCan Energy Sector (Energy Resources Branch)	Enable energy resource development and conservation on specific lands pursuant to the COGO Act and CPR Act.	NRCan, NEB	Providing technical services as required with respect to the regulation of oil and gas exploration, development and pipelines.
4. MOU with INAC	Enable energy resource development and conservation in specific areas pursuant to the COGO Act and the CPR Act.	INAC, NEB	Providing technical services as required with respect to the regulation of oil and gas exploration, development and pipelines.
5. Yukon Territory Department of Economic Development (DED) Services Agreement	Enable energy resource development and conservation pursuant to the <i>Canada Yukon Oil and Gas Accord</i> .	DED, NEB	Providing technical services as required with respect to oil and gas exploration, development and pipelines. Agreement renewal.
6. Northern Pipeline Agency (NPA)	Ensure that respective responsibilities with respect to the <i>Northern Pipeline Act</i> are discharged.	Department of Foreign Affairs and International Trade, NRCan, NEB	Providing advice and technical assistance to the NPA as required.
7. Cooperation Plan for the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Northern Gas Pipeline Project through the Northwest Territories (NWT)	Coordinate the environmental assessment and regulatory review of a major natural gas pipeline through the NWT to enhance efficiency, public participation, and clarity of process.	Canadian Environmental Assessment Agency (CEAA), Environment Canada (EC), Department of Fisheries and Oceans, INAC, Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board, Mackenzie Land and Water Board, Sahtu Land and Water Board, Gwich'in Land and Water Board, NWT Water Board, Environmental Impact Review Board and Environmental Impact Screening Committee for the Inuvialuit Settlement Region, Inuvialuit Game Council, Inuvialuit Land Administration, Government of the NWT	A timely and coordinated review of a Mackenzie Valley pipeline that reduces duplication and provides certainty and clarity of process.
8. Canadian Environmental Assessment Act (CEA Act) Amendments	Cooperate to ensure that mandates with respect to environmental protection are achieved and reduce any duplication of regulatory processes.	CEA Agency, NEB	Participating in implementation of any legislated changes to the CEA Act resulting from Bill C-9.
9. British Columbia Ministry of Energy and Mines (BCMÉM) Common Reserves Data Base	A commitment to maintain the reserves databases and pursue other areas of cooperation.	BCMÉM, NEB	Reducing duplication of effort and providing consistency of information to Canadians with respect to energy resources and reserves.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
10. Alberta Energy and Utilities Board (EUB) Common Reserves Data Base	A commitment to maintain the reserves database and pursue other areas of cooperation.	EUB, NEB	Reducing duplication of effort and providing consistency of information to Canadians with respect to energy resources and reserves.
11. Canadian Association of Members of Public Utility Tribunals (CAMPUT)	Promote understanding of regulatory issues in Canada.	NEB, other Canadian regulatory tribunals	Providing direction and support at the Executive level of CAMPUT; organizing, attending and speaking at CAMPUT events; and promoting learning among CAMPUT members.
12. National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC), U.S.	Promote understanding of regulatory issues in North America.	NEB, other Canadian and U.S. regulators	Organizing, attending and speaking at NARUC events; promoting learning among NARUC members.
13. Cooperation with the U.S. Federal Energy Regulatory Commission (FERC) and the Comisión Reguladora de Energía (CRE)	Enhance information exchange and regulatory expertise in the North American context.	CRE, FERC, NEB	Cooperating in sharing regulatory expertise and experience. Trilateral agreement implementation.
14. Cooperation with other countries	Promote, through informal means, understanding of regulatory issues throughout the world.	NEB, other countries	Increased knowledge of global regulatory issues.
15. MOU with the Canadian Transportation Safety Board (TSB)	Roles and responsibilities of each body are stipulated regarding investigations of pipeline incidents.	TSB, NEB	Undertaking collaborative investigations and providing mutual assistance. Using resources efficiently.
16. MOU with the EUB on Pipeline Incident Response	Mutual assistance in relation to incidents within Alberta.	EUB, NEB	Faster and more effective response.
17. Common approach to oil and gas regulations on frontier lands	Identification of issues and commitment to work cooperatively on matters of mutual interest.	NEB, C-NOPB, C-NSOPB, NRCan	Common position on release of seismic data. Parallel processing and adaptation of frontier regulations. Moving towards goal-oriented regulation for frontier lands.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
18. Working level discussions on pipeline safety and environmental issues	Enhanced cooperation and common treatment of issues of mutual interest.	NEB, EUB, British Columbia Oil and Gas Commission, Saskatchewan Department of Energy and Mines, Ontario Technical Standards and Safety Authority, Board of Commissioners of the Public Utilities Board of New Brunswick, Nova Scotia Public Utilities Board	Identifying issues; discussing approaches; and drafting documents toward common solutions.
19. MOU with Human Resources Development Canada (HRDC) Respecting Application and Enforcement of the <i>Canada Labour Code</i>	Achieve efficiencies and economies in the effective inspection and audit of federally-regulated pipeline companies' health and safety programs, and strengthen the technical capacity of both agencies relating to health and safety matters.	HRDC, NEB	Co-operating in sharing health and safety information and enforcement data; developing effective regulations and regulatory requirements; undertaking comprehensive inspections and audits.

Section VI: Additional Information

6.1 References and Board Web Site

The Acts and Regulations under which the National Energy Board operates or for which it has responsibilities may be referenced at the Board Web site, www.neb-one.gc.ca, under the section “Publications”. For further information about the National Energy Board, contact:

National Energy Board
444 Seventh Avenue SW
Calgary, Alberta T2P 0X8

Telephone: (403) 292-4800
Facsimile: (403) 292-5503
Internet: www.neb-one.gc.ca
Toll Free: 1-800-899-1265

6.2 Key Contacts

Kenneth W. Vollman	Chairman
Jean-Paul Théorêt	Vice-Chairman
Jim Donihee	Chief Operating Officer
Sandy Harrison	Business Leader, Applications
John McCarthy	Business Leader, Commodities
Greg Lever	Business Leader, Operations
Valerie Katarey	Business Leader, Corporate Services
Byron Goodall	Business Leader, Information Management
Judith Hanebury	General Counsel
Michel Mantha	Secretary of the Board
Peter Schnell	Team Leader, Finance

6.3 Clients and Stakeholders

Companies Under the Board’s Jurisdiction

Group 1 Pipeline Companies
Group 2 Pipeline Companies
Commodity Pipelines
Licence, order and permit holders

Also see www.neb-one.gc.ca/aboutus/ for a complete listing of NEB-regulated companies.

Federal Departments and Agencies

Canadian Environmental Assessment Agency
Environment Canada
Fisheries and Oceans Canada
Human Resources Development Canada
Indian and Northern Affairs Canada
Natural Resources Canada
Northern Pipeline Agency
Parks Canada
Transportation Safety Board of Canada
Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board

Provincial Agencies

Policy departments and energy regulatory agencies in all Canadian provinces

Offshore Boards

Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board
Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board

General Public**Landowners Affected by Pipeline Construction and Operations****Shippers****Industry Associations****Non-Government Organizations**

Ministères et organismes fédéraux

Administration du pipe-line du Nord
Affaires indiennes et du Nord Canada
Agence canadienne d'évaluation environnementale
Bureau de la sécurité des transports du Canada
Développement des ressources humaines Canada
Environnement Canada
Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie
Parcs Canada
Pêches et Océans Canada
Ressources naturelles Canada

Organismes provinciaux

Ministères responsables des politiques et organismes de réglementation de l'énergie dans toutes les provinces canadiennes

Offices des hydrocarbures extracôtiers

Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers
Office Canada-Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers

Grand public

Propriétaires fonciers touchés par la construction et l'exploitation de pipelines

Expéditeurs

Associations de l'industrie

Organisations non gouvernementales

Section VI : Renseignements supplémentaires

6.1 Sources d'information et site Web de l'Office

Les lois et règlements en vertu desquels l'Office national de l'énergie mène des activités ou assume des responsabilités figurent dans le site Web de l'Office (www.nrb-ene.gc.ca), sous la rubrique « Publications ». Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'Office national de l'énergie, prière de communiquer avec l'Office à l'adresse suivante :

Office national de l'énergie
444, Septième Avenue S.-O.
Calgary (Alberta) T2P 0X8

Téléphone : (403) 292-4800
Télocopieur : (403) 292-5503
Internet : www.nrb-ene.gc.ca
Téléphone (sans frais) : 1-800-899-1265

6.2 Personnes-ressources

Kenneth W. Vollman	Président
Jean-Paul Théorêt	Vice-président
Jim Donihée	Chef des opérations
Sandy Harrison	Chef de secteur, Demandes
John McCarthy	Chef de secteur, Produits
Greg Lever	Chef de secteur, Opérations
Valerie Katarey	Chef de secteur, Services généraux
Byron Goodall	Chef de secteur, Gestion de l'information
Judith Hanebury	Avocate générale
Michel Mantha	Secrétaire de l'Office
Peter Schnell	Chef d'équipe, Finances

Sociétés relevant de la compétence de l'Office

Sociétés pipelinières du groupe 1
Sociétés pipelinières du groupe 2
Sociétés de producteurs

Détenteurs de licences, d'ordonnances et de permis

Voir la liste complète des sociétés réglementées par l'ONÉ à l'adresse www.nrb-ene.gc.ca/AboutUs/index_f.htm.

Initiative	19. PE conclu avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC) au sujet de l'application et de l'exécution du <i>Code canadien du travail</i>	But de l'Initiative	Améliorer l'efficacité et réaliser des économies sur le plan de l'inspection et de la vérification des programmes de santé et de sécurité des sociétés pipelinières de ressort fédéral, et affermir la capacité technique des deux organismes en matière de santé et de sécurité.	Partenaires	DRHC, ONE	Résultats prévus	Collaborer à l'échange de données sur l'exécution de la loi et d'informations sur la santé et la sécurité; établir des dispositions et des exigences réglementaires efficaces; mener des inspections et des vérifications exhaustives.
------------	---	---------------------	---	-------------	-----------	------------------	--

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
12. National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC), États-Unis	Promouvoir la connaissance des questions de réglementation en Amérique du Nord.	ONE, autres tribunaux de réglementation canadiens et américains	Organiser des activités sous l'égide de la NARUC, y participer et y présenter des exposés; favoriser l'apprentissage des membres de la NARUC.
13. Collaboration avec la Federal Energy Regulatory Commission (FERC) des États-Unis et la Comisión Reguladora de Energía (CRE) de Energía (CRE)	Favoriser l'échange de renseignements et renforcer les compétences spécialisées en réglementation dans le contexte nord-américain.	CRE, FERC, ONE	Collaborer au partage de compétences spécialisées et d'expériences dans le domaine de la réglementation. Mettre en application des ententes trilatérales
14. Collaboration avec d'autres pays	Favoriser, par des moyens informels, la connaissance des questions de réglementation dans le monde entier.	ONE, autres pays	Connaissance accrue des questions de réglementation mondiales.
15. PE conclu avec le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST)	Prescrire les rôles et les responsabilités de chaque organisme au sujet des enquêtes menées sur les incidents pipeliniers.	BST, ONE	Entreprendre des enquêtes en aide mutuelle. Utiliser les ressources d'une manière efficiente.
16. PE conclu avec l'EUB	Fournir une aide mutuelle concernant les incidents survenant en Alberta.	EUB, ONE	Intervention plus rapide et plus efficace.
17. Démarche commune à l'égard de la réglementation visant le pétrole et le gaz des régions pionnières	Déterminer les enjeux et s'engager à travailler en collaboration sur des questions d'intérêt mutuel.	ONE, OCNHE, OCTHE, RNCAN	Position commune au sujet de la communication des données sismiques. Traitement et adaptation parallèles des règlements concernant les régions pionnières. Orientation vers une réglementation axée sur les buts au sujet des régions pionnières.
18. Discussions de travail sur la sécurité des pipelines et les questions relatives à l'environnement	Améliorer la collaboration et adopter une démarche commune pour traiter les questions d'intérêt mutuel.	ONE, EUB, Oil and Gas Commission de la Colombie-Britannique, ministre de l'Énergie et des Mines de la Saskatchewan, Commission des normes techniques et de la sécurité (Ontario), Commission des entreprises de service public du Nouveau-Brunswick, Public Utilities Board de la Nouvelle-Écosse	Déterminer les questions en jeu; discuter des démarches à adopter et ébaucher des documents en vue de proposer des solutions communes.

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
7. Plan de coopération concernant l'évaluation des répercussions environnementales et l'examen réglementaire d'un important pipeline de transport de gaz naturel passant dans les T.N.-O., pour optimiser l'efficacité, la participation du public et la clarté du processus.	Coordonner l'évaluation environnementale et l'examen réglementaire d'un important pipeline de transport de gaz naturel passant dans les T.N.-O., Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie, Office des terres et des eaux de la vallée du Mackenzie, Office des terres et des eaux du Sahlu, Office Gwich'in des terres et des eaux, Office des eaux des T.N.-O., Bureau d'examen des répercussions environnementales et Comité d'étude des répercussions environnementales dans la région désignée des Inuvialuit, Conseil Inuvialuit de gestion du gibier, Commission Inuvialuit d'administration des terres, Gouvernement des T.N.-O.	Assurer l'examen coordonné et opportun d'un projet de gazoduc dans la vallée du Mackenzie, de manière à réduire les chevauchements et à fournir un processus clair qui élimine l'incertitude.	
8. Modifications apportées à la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)	Collaborer afin de veiller à ce que l'on s'acquitte des mandats respectifs concernant la protection environnementale et que l'on réduise le chevauchement des processus réglementaires.	ACÉE, ONE	Participer à la mise en oeuvre de tout changement à la LCEE qui découle du projet C-9.
9. Ministère de l'Énergie et des Mines de la Colombie-Britannique (MEM), base de données commune sur les réserves	S'engager à tenir à jour la base de données sur les réserves et à chercher d'autres secteurs de collaboration.	MEM, ONE	Réduire le dédoublement d'efforts et assurer l'unité des informations transmises aux Canadiens et Canadiennes au sujet des ressources et des réserves énergétiques.
10. Energy and Utilities Board (EUB) de l'Alberta, base de données communes sur les ressources	S'engager à tenir à jour la base de données sur les réserves et à chercher d'autres secteurs de collaboration.	EUB, ONE	Réduire le dédoublement d'efforts et assurer l'unité des informations transmises aux Canadiens et Canadiennes au sujet des ressources et des réserves énergétiques.
11. Association canadienne des membres des tribunaux d'utilité publique (CAMPUT)	Promouvoir la connaissance des questions de réglementation au Canada.	ONE, autres tribunaux de réglementation canadiens	Fournir une orientation et un appui à la direction de CAMPUT; organiser des activités sous l'égide de CAMPUT, y participer et y présenter des exposés; favoriser l'apprentissage des membres de CAMPUT.

Tableau 5.4 Initiatives collectives

Le tableau suivant résume les diverses initiatives collectives de l'ONÉ. Pour l'essentiel, ces initiatives sont menées à l'aide des ressources existantes. Les coûts supplémentaires, s'il y en a, sont négligeables.

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
1. Protocole d'entente (PE) conclu avec l'Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie (OEREMV)	Améliorer la collaboration et les délais d'exécution des évaluations environnementales effectuées, en tout ou en partie, dans la vallée du Mackenzie.	OEREMV, ONÉ	Simplifier les processus d'évaluation environnementale concernant les projets du Nord; assistance mutuelle sur le plan technique.
2. PE conclu avec RNCan, Secteur de l'énergie (Direction de l'énergie et des ressources énergétiques)	Affermir la capacité d'analyse des deux organismes; réaliser des gains d'efficacité et des économies.	RNCan, ONÉ	Collaborer à l'échange de renseignements et de données; sur les marchés énergétiques; établir des modèles d'offre et de demande en matière énergétique; entreprendre des études sur les marchés énergétiques.
3. PE conclu avec RNCan, Secteur de l'énergie (Direction des ressources énergétiques)	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques sur des terres précises en vertu de la LOPC et de la LFH.	RNCan, ONÉ	Fournir les services techniques nécessaires relativement à la réglementation de l'exploration, de la mise en valeur et du transport par pipeline du pétrole et du gaz.
4. PE conclu avec AINC	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques dans des régions précises en vertu de la LOPC et de la LFH.	AINC, ONÉ	Fournir les services techniques nécessaires relativement à la réglementation de l'exploration, de la mise en valeur et du transport par pipeline du pétrole et du gaz.
5. Entente de services conclue avec le ministère de l'Expansion économique du Yukon (MEÉ)	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques en vertu de l'Accord Canada-Yukon sur le pétrole et le gaz.	MEÉ, ONÉ	Fournir les services techniques nécessaires relativement à l'exploration, à la mise en valeur et au transport par pipeline du pétrole et du gaz.
6. Administration du pipeline du Nord (APN)	Veiller à ce que l'on s'acquitte des responsabilités respectives concernant la Loi sur le pipeline du Nord.	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, RNCan, ONÉ	Fournir au besoin des conseils et une aide technique à l'APN.

Tableau 5.3 Initiatives réglementaires

Instrument de réglementation	Résultats prévus
<p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts à l'appui des programmes d'exploration et de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières.</p>
<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada; Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>	<p>Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada.</p> <p>Modernisation des règlements et simplification de l'administration.</p>
<p>Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière au Canada; Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>	<p>Elaboration d'un nouveau règlement visant la qualification des gestionnaires d'installations extracôtières, qui soit acceptable pour les Offices signataires des Accords de mise en oeuvre.</p>
<p>Règlement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts gouvernant les activités qui risquent d'endommager des pipelines.</p>
<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres</p>	<p>Modification du règlement actuel à la lumière de l'expérience acquise par l'ONÉ au sujet de l'efficacité de la transition vers une réglementation axée sur les buts.</p>
<p>Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)</p>	<p>Mise à jour du Règlement pour le rendre conforme au Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail, pris aux termes du Code canadien du travail.</p>

Section V : Annexes

Tableau 5.1 Sources des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Prévisions des recettes	Recettes 2004-2005	Recettes 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
(en millions de dollars)			
Office national de l'énergie			
Conseils et réglementation en matière d'énergie			
39,5	38,0	36,6	36,6
Total des recettes non disponibles			
39,5	38,0	36,6	36,6

Tableau 5.2 Coût net du programme pour l'exercice 2004-2005

(en millions de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (Total du budget principal majoré des rajustements selon le tableau des dépenses prévues)		35,8
Plus : Services reçus à titre gracieux		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		3,6
Contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT		1,7
Indemnisation des victimes d'accidents du travail, coûts liés à la vérification du recouvrement des frais et divers coûts assumés par d'autres ministères		0,1
Moins : Recettes non disponibles		41,2
Coût net du programme pour 2004-2005 (Total des dépenses prévues)		38,0
		3,2

Le Bureau de la direction assure le maintien de la capacité et de l'état de préparation de l'Office sur les plans stratégique et opérationnel en lui procurant les services suivants : avis juridiques pour les besoins de réglementation et de gestion; maintien et rehaussement du niveau d'expertise technique au sein de l'Office dans les domaines de l'économie, de l'environnement et de l'ingénierie; soutien en matière de gestion des audiences et de réglementation.

4.4 Dépenses prévues du ministère

Suivant l'article 24.1 de la Loi sur l'Office national de l'énergie et le Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie, l'ONÉ recouvre jusqu'à concurrence de 90 % de ses frais de fonctionnement en vertu des autorisations existantes. Le montant des frais recouverts est fondé sur les niveaux de référence approuvés, des rajustements étant effectués dans les années subséquentes en fonction des coûts réels vérifiés. Le sommaire des dépenses et des besoins en ressources humaines pour la période de planification est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4.1

Dépenses prévues du ministère

Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
35,0	35,5	34,9	34,9
Budgétaire du Budget principal des dépenses			
Total du budget principal	35,0	34,9	34,9
Rajustements*	1,8	0,3	0
Dépenses nettes prévues	36,8 **	35,8	34,9
Moins : Recettes non disponibles	39,5	38,0	36,6
Plus : Services reçus à titre gracieux	5,4	5,4	5,4
Coût net du programme	2,7	3,2	3,7
Équivalents temps plein	302,1	300,6	296,6

* Visent les approbations obtenues depuis l'adoption du Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives budgétaires, les budgets supplémentaires des dépenses, etc.
 ** Reflète le total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice financier.

Demandes

Le Secteur des demandes a pour tâche de traiter et d'évaluer la plupart des demandes de réglementation présentées aux termes de la Loi sur l'ONÉ. Celles-ci tombent principalement sous le coup des parties III et IV de la Loi sur l'ONÉ, lesquelles visent les installations, les droits et les tarifs. Le personnel du Secteur des demandes est aussi chargé d'autres fonctions, telles que la surveillance et la vérification financières des sociétés réglementées par l'Office, de même que le suivi des préoccupations des propriétaires fonciers.

Produits

Le Secteur des produits est chargé de la surveillance de l'industrie et des marchés de l'énergie. À ce titre, il lui incombe de produire des prévisions de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada et de mettre à jour les lignes directrices et les règlements régissant les exportations d'énergie, comme l'exige la partie VI de la Loi sur l'ONÉ. Le Secteur se charge également d'évaluer et de traiter les demandes relatives aux exportations de pétrole, de gaz naturel et d'électricité, de même que les demandes concernant la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées de ressort fédéral.

Opérations

Le Secteur des opérations s'occupe des questions relatives à la sécurité et à l'environnement pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONÉ et la LOPC. En vertu de la LFH et du *Code canadien du travail*, il mène des inspections et des vérifications en matière de sécurité et de protection de l'environnement, fait enquête sur les accidents et surveille les méthodes mises en valeur des hydrocarbures dans les régions pionnières non visées par des accords. Il lui incombe, enfin, d'élaborer des règlements et des lignes directrices dans tous les domaines susmentionnés.

Services généraux

Le Secteur des services généraux est chargé de fournir les services nécessaires pour appuyer l'Office dans la gestion de ses ressources humaines, matérielles et financières. Il oeuvre dans les domaines suivants : politique et planification générales, gestion du matériel et des installations, dotation en personnel, formation, rémunération et avantages sociaux, achats, contrôle des stocks, sécurité matérielle et activités patronales-syndicales.

Gestion de l'information

Le Secteur de la gestion de l'information est chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de gestion de l'information pour l'Office et de diffuser l'information dont ont besoin les intervenants internes et externes. Ses responsabilités englobent les communications internes et externes, les services de bibliothèque, la gestion des dossiers de l'Office, le service du courrier, l'accès à l'information, les services de production de documents, et les services informatiques à la grandeur de l'Office.

Section IV : Organisation

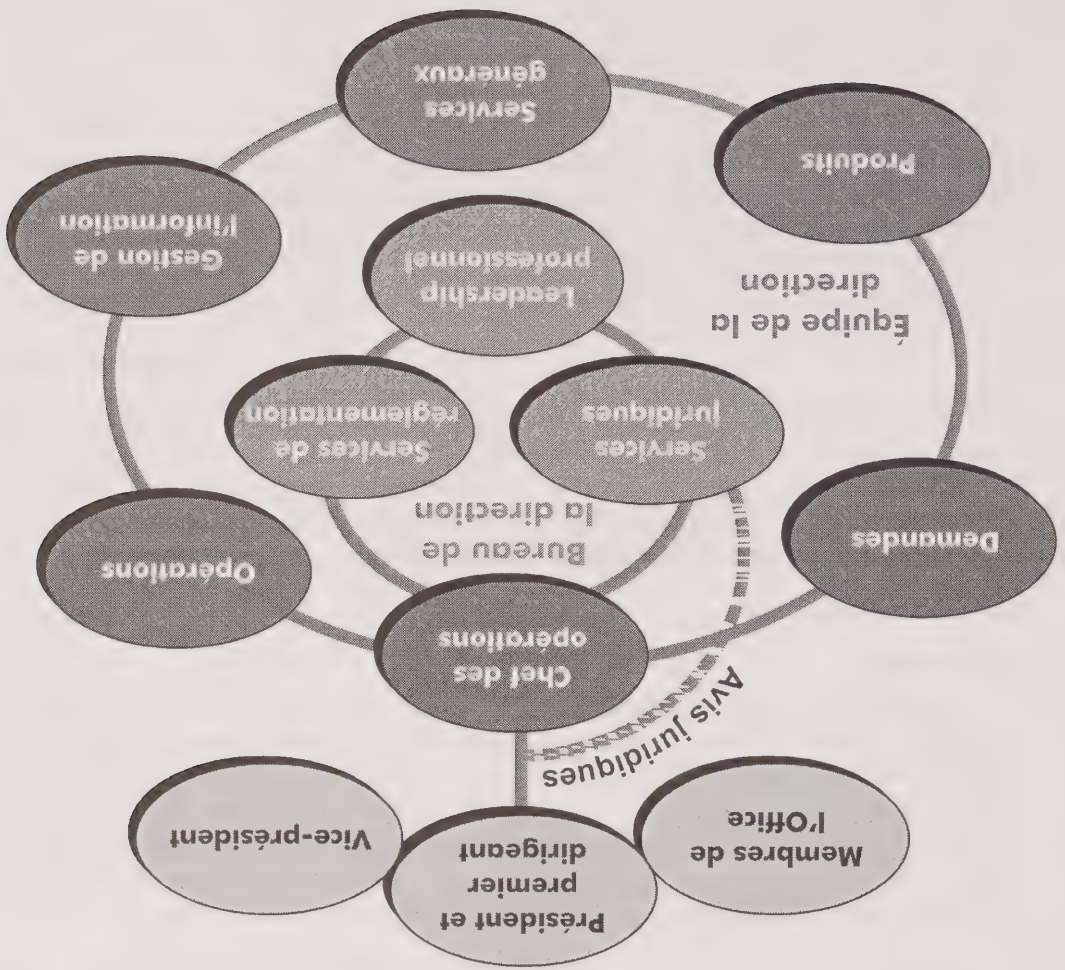
4.1 Résultat stratégique et secteur d'activités

L'Office vise à produire le résultat stratégique suivant : procurer des avantages socio-économiques aux Canadiens et aux Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique (pétrole, gaz et électricité). L'Office ne compte qu'un secteur d'activités, soit la réglementation et les conseils dans le domaine de l'énergie. Le montant des dépenses prévues pour 2004-2005 est de 35,5 millions de dollars.

4.2 Attributions des secteurs

L'Office est structuré en cinq secteurs qui représentent ses principales sphères de responsabilité : Demandes, Produits, Opérations, Services généraux et Gestion de l'information. S'y ajoute le Bureau de la direction, qui compte trois équipes chargées de fournir des services spécialisés : Services juridiques, Leadership professionnel et Services de réglementation. L'Office se présente comme suit :

Structure de l'ONE



- Passer en revue tous les critères de mesure pour en vérifier la pertinence et effectuer les analyses comparatives utiles.
- Achéver de mettre en oeuvre la *Loi sur la modernisation de la gestion des ressources humaines*, et incorporer les changements qui en découlent aux processus opérationnels courants.
- Terminer la refonte de la politique, des processus et des pratiques de gestion des dossiers pour garantir que les dossiers de l'ONE répondent aux besoins de l'organisation et aux exigences du gouvernement du Canada.
- Évaluer les mécanismes pour l'échange efficace des connaissances et continuer de les améliorer.

But 5 Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2004-2005	11,3	Dépenses prévues 2005-2006	11,0	Dépenses prévues 2006-2007	11,0
-------------------------------	------	-------------------------------	------	-------------------------------	------

Stratégies

- Renforcer la fonction de direction et la gestion à l'ONÉ, grâce à :
 - l'adoption d'un cadre de système de gestion;
 - la mise en oeuvre des aspects pertinents de l'initiative Fonction moderne de contrôle.
- Renforcer la capacité technique de l'ONÉ de faire face aux nouveaux enjeux.

Mesures du rendement⁵

- Efficience des ressources, par produit réglementé ou par but.
- Indice de leadership et de satisfaction des employés de l'ONÉ.
- Dépenses de TI liées à la gestion de l'information, en pourcentage du budget de fonctionnement.
- Efficience des frais généraux, en pourcentage de l'effectif de l'ONÉ affecté directement à la réalisation du mandat de réglementation.

Mesures principales

2004-2005

- Poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre du cadre de système de gestion.
- Poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre des mesures de rendement, des normes et de l'analyse comparative des principaux processus opérationnels.
- Poursuivre la mise en oeuvre d'initiatives s'inscrivant dans le cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement (Fournir des résultats aux citoyens et aux Canadiennes), y compris l'Amélioration des services, le Gouvernement en direct, la Fonction moderne de contrôle et l'Amélioration des rapports au Parlement.
- Mettre en oeuvre la Loi sur la modernisation de la gestion des ressources humaines.
- Concevoir des mécanismes pour l'échange efficace des connaissances.
- Entreprendre la refonte de la politique, des processus et des pratiques de gestion des dossiers pour garantir que les dossiers de l'ONÉ répondent aux besoins de l'organisation et aux exigences du gouvernement du Canada.

2005-2006

- Achéver l'élaboration et la mise en oeuvre des mesures de rendement, des normes et des travaux d'analyse comparative.
- Incorporer aux processus opérationnels courants les objectifs des initiatives s'inscrivant dans le cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement (Fournir des résultats aux Canadiens et aux Canadiennes).
- Poursuivre la mise en oeuvre de la Loi sur la modernisation de la gestion des ressources humaines.
- Améliorer les mécanismes pour l'échange efficace des connaissances.
- Poursuivre la refonte de la politique, des processus et des pratiques de gestion des dossiers pour garantir que les dossiers de l'ONÉ répondent aux besoins de l'organisation et aux exigences du gouvernement du Canada.

5

L'Office en est à revoir et à raffiner les mesures de rendement associées au but 5; celles-ci pourraient donc changer au cours de la période de 2004-2005.

inspections et aux vérifications, ce qui favorise une meilleure coordination et l'échange de connaissances et d'information entre tous les secteurs fonctionnels de l'Office. Le but 5 concentre le regard sur la responsabilisation pour promouvoir l'efficacité du leadership et de la gestion dans la poursuite de tous les buts de l'ONE.

L'Office continue d'appuyer les initiatives liées au programme d'amélioration de la gestion lancé dans la fonction publique fédérale. Il demeure un partenaire actif dans plusieurs importants projets de changement visant à créer un gouvernement qui met l'accent sur les citoyens. À titre d'exemple, le projet d'amélioration des pratiques de gestion (IMProve) constitue la réponse de l'ONE à l'initiative pangouvernementale de modernisation des pratiques de gestion surnommée la Fonction moderne de contrôle. Dans le contexte de ce projet, l'ONE conçoit un cadre et une politique de gestion des risques, ainsi qu'un profil général des risques, de sorte que la gestion des risques soit traitée d'une manière exhaustive et uniforme à la grandeur de l'organisation. Le projet a été mis en train en 2003, mais l'Office continuera de le développer, de l'implanter et de le perfectionner pendant la période de planification.

L'ONE est en voie d'intégrer son système de gestion de l'environnement et de la sécurité (SGES) à son projet d'élaboration d'un programme de gestion de la qualité. Il en résultera la création et la mise en oeuvre à l'ONE d'un seul cadre de système de gestion, qui intègre la gestion de la qualité à celle de la sécurité, de la santé et de l'environnement afin d'instaurer une culture d'amélioration continue.

L'Office s'est engagé dans maintes autres initiatives concernant l'amélioration de la gestion, dont l'Amélioration de la prestation des services, le Gouvernement en direct, les Accords sur le niveau des services, l'Amélioration des rapports au Parlement, la Modernisation des services de voyage, la Gestion des talents et l'Amélioration du processus opérationnel. Les travaux de mise en oeuvre de la *Loi sur la modernisation de la gestion des ressources humaines* (C-25) se dérouleront au cours de la période de planification, tout comme les tâches requises pour instaurer une seule unité de négociation à l'ONE, conformément à la décision d'octobre 2003 de la Commission des relations de travail dans la fonction publique. La poursuite de toutes ces initiatives, couplée à notre mission fondamentale de réaliser le mandat de l'ONE avec efficacité et efficacie, mettra lourdement à contribution les ressources en personnel de l'ONE pendant la période de planification.

Pour mesurer son rendement au regard du but 5, l'ONE s'attachera à élaborer de nouvelles mesures de rendement et à perfectionner les mesures existantes portant sur l'efficacité du leadership et de la gestion de ses ressources.

Défis et risques

- L'Office doit préserver sa crédibilité auprès des organismes centraux et d'autres intervenants.
- La création constante d'une multitude de nouveaux programmes met à rude épreuve les ressources de l'ONE.
- L'ONE doit relever le défi d'améliorer la gestion axée sur les résultats à l'échelle de l'organisme, en se concentrant sur les effets plutôt que les activités.

Mesures de rendement

- Les intervenants participent efficacement aux processus publics de l'Office.
- Le nombre d'appels qui sont accueillis au motif qu'il y a eu consultation inadéquate du public⁴.

Mesures principales

- Etablir des normes pour la prestation de services axées sur les citoyens et s'engager à les respecter.
- Évaluer et mettre en oeuvre des options procédurales propres à rehausser l'efficacité des instances publiques.

2005-2006

- Mesurer l'efficacité du plan de communication stratégique de l'ONÉ à la lumière du contexte organisationnel, des priorités du gouvernement et de l'environnement public.
- Évaluer le programme de mécanismes appropriés de règlement des différends de l'Office, le programme de participation des Autochtones et les processus de participation publique offerts par l'Office, et y apporter les ajustements qui s'imposent.

2006-2007

- Faire des sondages auprès des propriétaires fonciers et d'autres parties prenantes pour évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des processus de participation publique de l'Office.

But 4 Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2004-2005	2,2
Dépenses prévues 2005-2006	2,2
Dépenses prévues 2006-2007	2,1

But 5 : L'ONÉ guide son personnel et gère ses ressources de manière efficace.

Contexte de la planification

Le cinquième but général de l'Office vise à mettre davantage l'accent sur le leadership et la responsabilisation de la gestion afin de créer une organisation hautement performante qui respecte ses engagements. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses. Constituant une étape de plus dans la mise en oeuvre de l'initiative d'amélioration de la gestion lancée par le gouvernement fédéral, le but 5 combine en un tout cohérent la planification et la production de rapports dans les domaines des ressources humaines, des finances, de la technologie de l'information (TI), de la gestion de l'information, de la formation et de la gestion du rendement. De plus, il concourt à l'intégration des processus liés aux demandes, aux

4 Pour les besoins de cette mesure, on entend par consultation inadéquate du public la dénégation de l'équité procédurale.

- Adapter les communications à l'auditoire.
- Permettre au public de participer efficacement aux dossiers dont traite l'Office.

Stratégies

- L'ONE doit relever le défi de faire en sorte que les membres de l'Office aient accès à toute la gamme des points de vue que suscite un dossier, afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées au mieux de l'intérêt public.
- L'ONE doit s'assurer que les Canadiens et Canadiennes qui souhaitent participer à ses processus aient des possibilités suffisantes et appropriées de le faire.
- À défaut de consultations adéquates, des décisions de l'Office peuvent être portées en appel et les appelants peuvent obtenir gain de cause.

Défis et risques

- Le critère de la « satisfaction générale à l'égard des processus, de l'information et des interactions » – c'est-à-dire les résultats au regard desquels l'Office évaluait antérieurement le succès obtenu au chapitre de son quatrième but – sera conservé comme mesure en raison de l'engagement de l'Office d'appuyer l'initiative gouvernementale d'amélioration des services. Cependant, l'Office raffinerà les mécanismes qu'il utilise pour mesurer les résultats obtenus à ces égards de façon à permettre aux intervenants de lui faire connaître leurs attentes et priorités sur le plan des services. Ce travail aidera l'Office à se doter de normes de service, tout en faisant progresser les efforts du gouvernement en vue d'instaurer des services axés sur les citoyens à la grandeur de l'administration fédérale.
- Fort du succès qu'il a remporté durant la dernière année au chapitre de la participation du public, soit par la création de processus accessibles et la diffusion de l'information d'une manière qui encourage les parties intéressées à participer, l'Office a maintenant modifié l'optique de son quatrième but pour insister davantage sur l'efficacité de la participation comme telle des intéressés. De nouvelles mesures du rendement, traduisant ce changement d'optique, seront conçues à l'égard du but 4 pendant la période de planification.
- De plus, l'ONE a atteint des jalons importants du point de vue du développement de programmes appuyant la participation des intervenants. En juillet dernier, il a diffusé des directives sur son programme des mécanismes appropriés de règlement des différends (MADR) à l'issue de plusieurs rondes de consultation avec les principaux intéressés. Depuis ce moment-là, des sociétés et des propriétaires fonciers ont plusieurs fois eu recours aux MADRD pour résoudre des différends qui les opposaient. Au cours de la dernière année, l'Office a déployé beaucoup d'efforts pour se doter d'une capacité interne dans le domaine des questions autochtones, dont la création d'une base de données renfermant les profils de collectivités autochtones et des renseignements contextuels. Un programme de formation visant à sensibiliser les employés aux différences culturelles et la diffusion d'information au moyen de rencontres informelles et de présentations communautaires sont d'autres initiatives que l'Office a prises à ce chapitre. En 2004-2005, l'Office prévoit se consacrer à la mise en œuvre de ces programmes, dont les effets seront évalués à l'avenir sous la rubrique des mesures principales.
- la publication d'un nouveau guide à l'intention des propriétaires fonciers, qui décrit le processus d'audience et les fonctions de l'ONE tout au long du cycle de vie d'un pipeline;
- la production de deux vidéos qui expliquent le rôle l'ONE dans la réglementation de l'énergie au Canada et le processus d'audience.

Mesures de rendement

- Preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien.
- Preuve que les processus réglementaires de l'Office sont efficaces et efficaces.

Mesures principales

2004-2005

- Restaurer un seul dépôt de données sur l'énergie.
- Préciser les exigences de l'article 58 et revoir l'ordonnance de simplification afin de réduire le fardeau réglementaire qu'il impose, s'il y a lieu.
- Mettre en place un système de mesure du rendement dans le domaine des droits et tarifs pipeline, y compris la santé financière de l'industrie pipeline.
- Etablir des normes de service à l'égard des délais de traitement des demandes, et s'engager à les respecter.
- Convoquer un atelier technique pour débattre la transition opérée par l'ONE vers des démarches de réglementation qui permettent d'obtenir des effets désirables sur le plan de l'intérêt public d'une manière plus efficace et efficiente.

2005-2006

- Lancer des consultations publiques sur un important rapport concernant l'avenir énergétique du Canada.
- Évaluer la mesure où le *Guide de dépôt* de l'ONE éclaircit les exigences et réduit les délais de traitement des demandes.

2006-2007

- Diffuser un important rapport sur les perspectives en matière d'énergie au Canada.

But 3

Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues	2004-2005	7,7
Dépenses prévues	2005-2006	7,6
Dépenses prévues	2006-2007	7,5

But 4 : L'ONE s'acquitte de son mandat tout en favorisant une participation efficace du public.

Contexte de la planification

Au cours de la dernière année, l'ONE a remporté du succès pour ce qui est de créer des processus accessibles au public et de diffuser l'information de manière à susciter la participation des parties intéressées. Il y est parvenu grâce à trois principaux moyens :

- la tenue de séances d'information publique;

surveiller les enjeux propres au marché canadien de l'électricité et d'évaluer les conséquences sur la population canadienne. De plus, l'Office participe encore à un groupe de travail conjoint Canada-États-Unis mis sur pied pour enquêter sur les causes de la panne de courant du 14 août 2003 et examiner les moyens à prendre pour réduire les risques de pannes à l'avenir.

Selon la rétroaction obtenue des intervenants externes, on souhaiterait que l'Office exerce plus de leadership du point de vue de la réglementation et de l'analyse des marchés. Sous ce rapport, l'Office multiplie les consultations avec les intervenants lorsqu'il y a lieu de le faire. Par exemple, il prévoit convoquer un atelier technique sur la transition qu'il opère vers des démarches de réglementation qui produisent des effets désirables sur le plan de l'intérêt public d'une manière plus efficace et efficiente. De plus, une série de tables rondes est prévue d'un bout à l'autre du Canada pour débattre certaines des questions auxquelles les marchés canadiens du gaz naturel sont confrontés. Ces questions ont d'ailleurs été cernées dans le rapport sur l'offre et la demande d'énergie que l'Office a diffusé en juillet 2003.

L'ONE maintiendra sa surveillance des marchés et insistera sur la production d'évaluations du marché de l'énergie et de rapports qui traitent de questions telles que les ressources en gaz naturel, la productibilité de gaz naturel, les perspectives de l'offre et de la demande de produits provenant des sables bitumineux, les marchés de l'électricité et la restructuration de l'industrie de l'électricité, ainsi que la fiabilité de l'approvisionnement en énergie électrique. Ce travail de surveillance accordera une place importante à la tenue de consultations approfondies avec les intervenants, en début d'étude, afin de cerner les enjeux pertinents.

Défis et risques

- La possibilité que les prix augmentent et deviennent encore plus instables sur le marché du gaz naturel pourrait créer des défis pour l'Office pour ce qui est de surveiller le marché et de bien rendre compte de la situation au public canadien.
- La mise en valeur d'approvisionnements en gaz provenant de sources non classiques (p. ex., le gaz du Nord, le GNL, le méthane de gisements houillers et de nouvelles sources dans le BSOC) suscite de l'incertitude. L'Office se doit d'évaluer la contribution de ces sources à l'approvisionnement en énergie du marché, dans les délais opportuns. Les recommandations des intervenants au sujet de solutions permanentes au problème de la fiabilité de l'approvisionnement électrique pourraient inclure l'ajout opportun d'importants aménagements dans l'infrastructure des lignes internationales de transport d'électricité (LIT). Dans un tel scénario, l'étude de nouvelles demandes pourrait exercer des pressions supplémentaires sur les ressources internes de l'ONE.
- On pourrait demander à l'Office d'assumer un rôle du point de vue de l'application de normes de fiabilité obligatoires dans l'industrie de l'électricité, ce qui représenterait un nouveau défi pour lui.

Stratégies

- Fournir un processus de réglementation clair, prévisible et efficace.
- Analyser les marchés énergétiques et publier des rapports à leur sujet.
- Prévoir les nouveaux enjeux et les demandes à venir, et se préparer à y faire face.

de source canadienne à des conditions au moins aussi avantageuses que celles dont jouissent les acheteurs de l'énergie exportée.

Deuxièmement, l'ONE a un rôle primordial à jouer auprès de la population canadienne comme source d'information et d'analyses, objectives et indépendantes, sur les marchés énergétiques. En 2003, l'Office a fait effectuer un sondage auprès des intervenants sur la façon dont il s'acquitte de ce rôle. Il ressort des commentaires obtenus qu'on apprécie grandement l'exactitude des renseignements diffusés par l'Office ainsi que la qualité de ses analyses et l'objectivité des points de vue qui y sont exprimés. Les Canadiens et Canadiennes qui s'approprient à faire des investissements qui dicteront leurs habitudes de consommation de combustibles pendant de nombreuses années à venir accordent une grande valeur aux prévisions et aux évaluations de marché de l'Office comme base de planification. Au cours des dernières années, le gaz naturel est devenu le combustible de prédilection pour de nombreux usages en raison de sa propreté et de sa facilité d'utilisation, mais le prix de ce combustible a été extrêmement instable. Dans ce contexte, l'utilité des analyses de l'ONE pour la population canadienne n'en est que plus grande.

Troisièmement, l'Office s'efforce de réduire au minimum les délais de traitement des demandes qui lui sont soumises, tout en protégeant diligemment l'intérêt public, comme le veut son mandat. Un grand nombre d'entreprises du secteur énergétique évoluent dans un contexte international, où il leur faut choisir entre l'investissement au Canada ou ailleurs dans le monde. De plus, les coûts associés aux exigences réglementaires sont une considération importante pour les petites sociétés qui oeuvrent sur le marché intérieur. Ainsi, la clarté, la prévisibilité et la célérité du régime de réglementation pèsent lourd dans les décisions d'investissement des entreprises. L'ONE veille à l'efficacité du traitement des demandes de plusieurs façons : en précisant ses attentes et ses processus, en perfectionnant sans cesse sa démarche de réglementation, en cherchant à harmoniser ses processus avec ceux d'autres organismes, et en se préparant au dépôt de demandes de portée considérable. L'Office s'est engagé à établir des normes de service concernant le traitement des demandes, ce qui ajoutera à la certitude du processus de réglementation pour les demandeurs. À titre d'exemple, il a fixé dernièrement la norme de service suivante quant à la production de ses Motifs de décision : 80 % des Motifs de décision seront diffusés dans les 12 semaines suivant la fin d'une audience (orale ou par voie de mémoires).

L'Office croit que les marchés de l'énergie au Canada entrent dans une nouvelle ère qui mettra l'accent sur la mise en valeur de nouvelles sources d'approvisionnement non classiques et l'utilisation efficiente de l'énergie. Faciliter les solutions qui viennent du marché demeurera un volet important de sa stratégie de réglementation, mais l'ONE reconnaît que la réglementation continuera de jouer un rôle de premier plan pendant quelque temps encore. Pour cette raison, il appliquera les préceptes de la réglementation intelligente afin de produire des résultats efficaces. La production de gaz naturel dans le BSOOC platforme, signe que cette région a maintenant atteint un stade d'exploitation avancé. Pour l'ONE, c'est l'indice qu'il doit se préparer à de nouveaux enjeux possibles associés à l'approvisionnement en gaz, dont une campagne de mise en valeur des ressources des régions pionnières et de sources d'approvisionnement non classiques; le transport jusqu'au marché nord-américain de gaz naturel liquéfié produit au large des côtes; la sous-utilisation potentielle de la capacité de certaines canalisations principales; et un marché du gaz serré où les prix ont tendance à varier. L'essor rapide prévu de la production de pétrole brut à partir de sables bitumineux, laquelle, selon les prévisions, comptera pour 50 % de la production totale de pétrole au Canada d'ici 2008, exige que l'Office surveille de près cette autre source d'approvisionnement et se prépare à des demandes visant à accroître la capacité des oléoducs.

Face à l'utilisation croissante du gaz naturel pour la production d'électricité, aux initiatives de restructuration et au besoin d'accroître la capacité de transport de l'électricité, l'Office se doit de

- Cerner et évaluer les options pour ce qui est de l'obtention de résultats centrés sur les buts dans l'évaluation des demandes.

2005-2006

- Évaluer l'efficacité des outils d'évaluation et de réglementation, dont le *Guide de dépôt*, le profil d'examen préalable et l'outil de gestion des risques en matière d'évaluation environnementale.
- Continuer de recenser les intervenants clés dans le cadre des évaluations environnementales faites par l'ONE et d'améliorer les rapports d'affaires avec eux, de façon mesurable, pour rehausser l'efficacité et l'efficacité des processus.
- Mettre en oeuvre les options pour ce qui est de l'obtention de résultats centrés sur les buts dans l'évaluation des demandes.

2006-2007

- Évaluer l'efficacité des changements aux processus mis en oeuvre par suite de la modification de la LCEB et de la promulgation de la LBP.
- Mettre en oeuvre les options pour ce qui est de l'obtention de résultats centrés sur les buts dans l'évaluation des demandes.

But 2

Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
4,3	4,2	4,2

But 3 : Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique.

Contexte de la planification

Le troisième but général de l'Office consiste à procurer des bienfaits à la population canadienne en favorisant l'efficacité économique dans le secteur de l'énergie. L'Office influe sur l'efficacité économique de trois grandes façons :

- par les décisions qu'il rend;
- par la diffusion aux Canadiens et aux Canadiennes de renseignements sur les marchés énergétiques;
- par la mise en oeuvre de processus de réglementation efficaces et efficaces.

L'Office s'est donné des objectifs précis en ce qui concerne les effets qu'il désire produire dans le cadre de son troisième but. Premièrement, par le biais des décisions réglementaires qu'il rend sur les demandes visant de nouvelles installations et les questions de droits et de tarifs, l'Office s'emploie à promouvoir une infrastructure pipelinière efficiente qui répond aux besoins des expéditeurs de pétrole et de gaz naturel, tout en permettant aux sociétés pipelinières de retirer un rendement équitable de leur investissement. De plus, l'Office veille à ce que les exportations de gaz naturel, de pétrole et de liquides de gaz naturel (LGN) ne se fassent pas au détriment des consommateurs canadiens, en s'assurant que la population canadienne a toujours accès à l'énergie

De plus, l'Office doit relever des défis particuliers du point de vue de la réglementation environnementale, lorsqu'il y a chevauchement des compétences. Par exemple, en prévision d'une éventuelle proposition concernant la construction d'un pipeline dans le Nord, l'Office a collaboré avec un certain nombre d'organismes de régulation afin d'adopter une approche coordonnée sur le plan de l'examen réglementaire et de l'évaluation environnementale. Une coordination efficace éliminera les redondances dans les démarches de réglementation tout en assurant une participation véritable du public.

Défis et risques

- D'éventuelles demandes concernant un gazoduc dans le Nord pourraient accaparer les ressources de l'ONE.
- Des processus non éprouvés liés à la LCEB pourraient à court terme causer de l'incertitude sur le plan de la réglementation.
- La complexité croissante des évaluations environnementales et le manque d'uniformité dans les méthodes d'évaluation pourraient engendrer des retards importants dans la prise des décisions réglementaires, surtout dans le cas de projets extracôtiers ou prévus dans le Nord.
- L'ONE pourrait ne pas être en mesure de bien gérer et utiliser l'information disponible sur les sociétés qu'il réglemente.

Stratégies

- Biotifier la réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de protection de l'environnement.
- Appliquer des techniques de gestion des risques, de meilleurs outils et des processus plus efficaces dans le domaine des évaluations environnementales.
- Prévoir les nouveaux enjeux environnementaux et les demandes à venir, et se préparer à y faire face.
- Promouvoir la coordination et les partenariats.

Mesures de rendement

- Proportion des conditions relatives à l'environnement qui ont donné les résultats souhaités.
- Le nombre de rejets importants³ dans l'environnement par année.

Mesures principales

2004-2005

- Mettre en oeuvre les changements aux processus qu'entraînent les modifications apportées à la LCEB et la promulgation de la LEP.
- Mettre en oeuvre le *Guide de dépôt* de l'ONE, le profil d'examen préalable et l'outil de gestion des risques en matière d'évaluation environnementale.
- Déterminer quels sont les intervenants clés dans le cadre des évaluations environnementales faites par l'ONE et améliorer les rapports d'affaires avec eux, de façon mesurable, pour rehausser l'efficacité des processus.
- Analyser, évaluer et signaler les déterminants et les nouveaux enjeux environnementaux.

3 Un rejet important se définit comme le déversement de plus de 100 m³ d'hydrocarbures liquides.

But 2 : Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Contexte de la planification

Le but 2 exprime le ferme engagement de l'ONÉ envers la protection de l'environnement et la protection des droits des personnes qui sont touchées par la construction et l'exploitation des installations que l'Office réglemente et les activités connexes. L'ONÉ veille à la protection de l'environnement tout au long du cycle de vie d'un projet : il procède à l'évaluation environnementale du projet à l'étape de la demande, inspecte et surveille le projet approuvé durant sa construction et son exploitation, vérifie les programmes de protection environnementale, fait enquête sur les déversements et les rejets, et s'assure que la cessation d'exploitation des installations est effectuée convenablement afin de protéger l'environnement. La conduite des évaluations environnementales demeure un défi en raison de la complexité et du caractère dynamique du cadre de réglementation. Les activités qui doivent être soumises à une évaluation environnementale peuvent relever de la Loi sur l'ONÉ ou de la LOPC. Certains des projets dont l'ONÉ est saisi doivent aussi être évalués sous le régime de la LCÉF. D'autres textes législatifs, comme la *Loi sur les espèces en péril* (LEP), et les jugements antérieurs de la Cour suprême du Canada peuvent aussi être pertinents et il faut en tenir compte.

L'ONÉ conçoit et perfectionne des outils pour s'aider à concrétiser les objectifs de son deuxième but. Un outil important, qui favorisera la conception de plans complets de gestion environnementale, consiste dans le nouveau *Guide de dépôt* de l'ONÉ, qui est une mise à jour des *Directives sur les exigences de dépôt* adoptées en 1995. Ce guide détaille les renseignements dont l'ONÉ a besoin pour évaluer un projet et prendre une décision éclairée à son égard. Le programme de vérification des systèmes de gestion environnementale et les programmes d'inspection et de surveillance sont d'autres outils. De plus, l'Office ne cesse de parfaire son système interne de gestion de l'information sur l'environnement et la sécurité (SGIES). Pour améliorer l'évaluation des projets, l'Office a adopté un protocole de gestion des risques qui l'aide à repérer les problèmes de conception et à supprimer ainsi des effets environnementaux indésirables.

Le personnel de l'Office continue de s'occuper activement des problèmes soulevés par des particuliers, conformément au mandat inhérent au deuxième but de l'Office, c'est-à-dire protéger les droits des personnes touchées par un projet. Sous ce rapport, l'ONÉ veille à ce que les parties intéressées aient la possibilité de participer à son processus décisionnel et exige que les sociétés réglementées informant et consultent les particuliers que leurs projets sont susceptibles d'affecter. De plus, l'Office fait un suivi des plaintes des propriétaires fonciers pour s'assurer qu'on règle les problèmes soulevés et il agit au besoin comme médiateur entre les propriétaires et l'industrie.

En octobre 2003, le gouvernement du Canada a annoncé son intention d'élaborer un processus pour guider les consultations de la Couronne dans les cas où des projets réglementés par l'ONÉ pourraient toucher des droits ancestraux ou issus de traités. À ce moment-là, le gouvernement avait indiqué qu'il solliciterait l'avis des parties intéressées sur la conception du processus, lequel serait ensuite appliqué aux projets réglementés par l'ONÉ au cours d'un projet pilote de deux ans. L'ONÉ continuera d'appuyer cette initiative afin de définir un cadre pratique de consultation des Autochtones pour l'exercice du mandat qui lui est dévolu.

Stratégies

Mesures de rendement

- Offrir la réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge la sécurité des réseaux et son rendement sur le plan de la sécurité.
- Fournir au public de l'information sur le rendement de l'industrie en matière de sécurité.
- Influencer l'élaboration des codes et des normes concernant la sécurité.
- Saisir les possibilités de coordonner les démarches et de travailler en partenariat.

Mesures principales

- Nombre d'accidents mortels par année.
- Nombre de ruptures et d'incidents concernant les pipelines par année.
- Perceptions du public concernant la sécurité des pipelines.

2004-2005

- Promouvoir activement une compréhension plus large de la démarche de réglementation axée sur les buts, à l'interieur comme à l'extérieur de l'ONE, compte tenu des résultats de l'évaluation de l'efficacité de cette démarche.
- Procéder à un examen des indicateurs principaux concernant la sécurité des personnes et des installations, et en adopter d'autres.
- Faire de la sécurité une partie intégrante des programmes et des opérations en cours.
- Former un effectif compétent dans les domaines de l'intégrité pipelinière, de la mise en valeur des ressources énergétiques du Nord, et de la sécurité des opérations extracôtières.
- Suivre, influencer et faire connaître les progrès technologiques découlant de la recherche et du développement.

2005-2006

- Continuer de suivre, d'influencer et de faire connaître les progrès technologiques découlant de la recherche et du développement, et les intégrer aux opérations courantes.
- Évaluer l'efficacité des produits de communication externe.

2006-2007

- Évaluer l'efficacité du *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres*, du *Règlement sur les usines de traitement* et du protocole conclu avec les autorités provinciales et territoriales concernant la conception, la construction, l'exploitation et la cessation d'exploitation des appareils sous pression et de la tuyauterie sous pression.

But 1

Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
5,3	5,2	5,1

de maîtriser les risques associés à leurs installations et activités. L'Office poursuivra la transition à une réglementation axée sur les buts à mesure qu'il revoit et met à jour ses règlements et directives, dont le *Règlement sur la prévention des dommages*, le *Règlement sur le forage et la plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada*, le *Règlement sur les pipelines terrestres*. L'ONE veille à obtenir l'avis des intervenants et des parties intéressées lorsqu'il modifie ses règlements et conçoit des documents d'orientation.

L'ONE suit de près les incidents pipeliniers et ruptures, et reste en contact avec les sociétés réglementées pour les amener à améliorer leur bilan de sécurité. L'Office s'est donné pour cible d'avoir zéro rupture par année sur les pipelines qu'il réglemente. Il a atteint cet objectif en 2003, alors qu'il y avait eu deux ruptures en 2001 et trois en 2002. La diligence soutenue des exploitants et l'utilisation de technologies nouvelles pour l'inspection des pipelines en exploitation sont deux facteurs qui ont contribué à cette amélioration. L'Office influence l'application des nouvelles techniques en les faisant mieux connaître au moyen de rencontres, de consultations et de communications avec l'industrie. Dans le domaine de la préparation d'urgence, l'Office consulte activement l'industrie et les parties intéressées pour cerner les possibilités d'amélioration.

En 2004-2005, l'Office élargira son programme de vérification des systèmes de gestion afin d'inclure les usines de traitement, comme suite à la mise en oeuvre du nouveau *Règlement sur les usines de traitement*, et la sécurité de l'infrastructure énergétique. De plus, l'Office s'attache à intégrer davantage ses processus de vérification, d'inspection et d'examen des demandes afin d'optimiser l'utilisation des ressources dans l'exécution de son mandat. L'Office poursuivra la mise au point d'un outil de priorisation en fonction du risque pour les besoins de son programme d'inspection et de vérification. Cet outil fera en sorte que les inspections et les vérifications ciblent plus particulièrement les installations et les sociétés qui sont réputées présenter un risque plus élevé que d'autres et qui profiteront le plus d'une inspection ou vérification de la part de l'Office. Cet outil est en place depuis 1999, mais l'Office projette d'en changer la plate-forme logicielle de manière à offrir plus de souplesse aux inspecteurs et vérificateurs, et une plus grande facilité de gérer les données. L'Office prévoit compléter cette transition au cours de la période de planification.

Défis et risques

- L'ONE doit relever le défi d'assurer une transition harmonieuse d'une formule de réglementation normative à une démarche de réglementation axée sur les buts, à l'interne comme à l'externe, ce qui comprend l'implantation d'un bon cadre de système de gestion.
- Le vieillissement de l'infrastructure pipelinrière, conjugué aux nouvelles façons d'aborder l'entretien de l'équipement et à l'intensification de la concurrence dans l'industrie, exigera que l'on compte davantage sur les technologies de gestion de l'intégrité pour garantir l'exploitation sans danger des pipelines.
- L'Office se doit d'adopter une approche souple qui tient compte de la diversité des sociétés réglementées du point de vue de la complexité de leurs réseaux et de leur capacité technique à résoudre les problèmes.
- L'ONE doit faire un bon usage des renseignements sur la sécurité qui sont actuellement à sa disposition, pour améliorer la prise de décisions en fonction des risques.

L'Office utilise ces six stratégies, à divers degrés, pour atteindre chacun des cinq buts. Certaines stratégies se rapportent plus étroitement à un but plutôt qu'à un autre, et des stratégies additionnelles sont parfois employées pour atténuer les risques et les défis inhérents à la poursuite d'un but donné. Quoiqu'il en soit, ces stratégies seront les éléments clés du plan stratégique de l'Office pour les trois années à venir. La description des plans associés à chaque but est présentée selon le format suivant :

Contexte de la planification :	conditions économiques/commerciales et sociales qui incitent l'ONE, ou pourraient l'inciter, à prendre des mesures particulières.
Défis/risques :	enjeux et facteurs qui peuvent influencer sur la capacité qu'a l'ONE de mener à bien ses priorités.
Stratégies :	plans ou méthodes visant à éliminer une lacune, un risque ou un défi, en totalité ou en partie, et à permettre l'atteinte du but.
Mesures de rendement :	indicateurs de réussite conçus pour mesurer l'effet positif des extraits de l'Office.
Mesures principales :	actions ou activités prévues pour mettre en oeuvre une stratégie, améliorer le rendement et donc atteindre le but visé.

But 1 : Les installations et activités réglementées par l'ONE sont sécuritaires et pérennes comme telles.

Contexte de la planification

L'ONE réglemente la construction et l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières nationales ou internationales, ainsi que celles des lignes internationales de transport d'électricité et de certaines lignes interprovinciales désignées de ressort fédéral. L'Office commence à s'intéresser à la sécurité d'un projet énergétique dès qu'une société dépose une demande de construction et d'exploitation d'un pipeline ou d'une ligne internationale de transport d'électricité. Il examine chaque demande sous le rapport de la sécurité pour garantir que la réglementation en matière de sécurité au travail et de sécurité de l'exploitation soit respectée à chacune des étapes du projet.

Durant la construction du projet, les inspecteurs de l'ONE veillent à la sécurité en vérifiant si la société se conforme aux règlements et aux conditions d'approbation du projet, et si elle respecte les plans d'intervention d'urgence visant à la fois ses employés et les résidents de la région. Une fois que l'installation est en service, l'Office se préoccupe du maintien de la sécurité, c'est-à-dire de l'application des règlements sur la sécurité au travail, des consignes de sécurité et des plans de contingence et d'intervention en cas d'urgence. L'ONE garantit la sécurité des installations en service en effectuant des inspections, des enquêtes sur les incidents et les ruptures, et des vérifications des systèmes de gestion.

Une des grandes stratégies générales de l'Office est de continuer de s'orienter vers une réglementation axée sur les buts, qui encourage les sociétés à se doter de systèmes de gestion afin

À mesure que vieillit l'infrastructure gazière et pétrolière du Canada et que la baisse de la productivité des sources classiques oblige à découvrir de nouvelles sources de gaz et de pétrole, l'industrie s'attend à ce que les processus de réglementation soient efficaces pour garantir que ses investissements iront de l'avant dans de bons délais. Un des principaux buts de l'Office consiste à partager ses processus et à les rendre plus clairs. C'est ainsi qu'il a entrepris de revoir son *ordonnance de simplification*, qui autorise les sociétés à entreprendre certains projets courants visant leurs installations, sans demander l'autorisation de l'Office, dans la mesure où ils ont des effets négligeables sur l'environnement, se déroulent sur la propriété de la société et ne soulèvent aucune préoccupation du point de vue de la sécurité ou des tiers. À la faveur de cette revue, l'Office tiendra compte dans l'ordonnance des nouvelles modifications proposées au *Règlement sur la liste d'exclusion*, pris aux termes de la LCBE, qui énumère les projets ou catégories de projets pour lesquels une évaluation en vertu de la LCBE n'est pas nécessaire. En outre, l'Office se propose d'établir et de mettre en oeuvre des normes de service précises concernant ses processus et ses procédures. Enfin, il instaurera un cadre de système de gestion qui l'aidera à revoir ses processus et à en relever l'efficacité, tout en veillant à ce qu'il soit bien tenu compte de tous les intérêts publics en jeu.

Une autre stratégie clé de l'Office consiste à nouer des partenariats avec d'autres organismes de réglementation, lorsqu'il est possible de le faire, afin d'améliorer les démarches et d'assurer un examen coordonné des projets de l'industrie. À titre d'exemple, l'ONÉ continue de participer avec d'autres régies, agences et organismes responsables des évaluations environnementales à la mise en oeuvre du *Plan de coopération concernant l'évaluation des répercussions environnementales et l'examen réglementaire d'un éventuel projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest (Juin 2002)*. De concert avec le personnel de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, l'ONÉ a commencé à rédiger des lignes directrices conjointes afin de réduire l'incertitude réglementaire entourant les études approfondies et les examens conjoints par des commissions. De plus, l'ONÉ continuera de suivre et d'enrichir les travaux du Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente.

Au cours de la période de planification visée par le présent rapport, l'Office restera à l'affût d'autres moyens de concrétiser les objectifs du gouvernement en matière de réglementation intelligente.

3.3 Plans et priorités

L'Office a analysé les tendances socio-économiques qui influenceront tout probablement sur ses activités au cours de la période de planification, pour déterminer s'il y a lieu de modifier son plan stratégique. L'orientation stratégique de l'Office demeure essentiellement la même. Les cinq buts généraux de l'Office concordent toujours avec les *priorités* qu'il poursuivra au cours des trois prochaines années et constituent les éléments clés du présent rapport. Pour atteindre ses buts, l'Office suivra les six stratégies générales décrites ci-après :

- continuer de s'orienter vers une réglementation axée sur les buts;
- favoriser une meilleure compréhension des marchés énergétiques;
- prévoir les nouveaux enjeux et les demandes à venir, et se préparer à y faire face;
- permettre au public canadien de participer de manière efficace aux dossiers dont traite l'Office;
- continuer d'améliorer et de préciser les processus de l'Office;
- promouvoir la coopération et les partenariats.

actuels. Il leur faudra aussi se tourner vers de nouvelles sources d'approvisionnement dans le bassin, telles que le méthane provenant de gisements houilliers et le gaz *avare*, contenu dans des formations profondes à faible perméabilité. Enfin, les producteurs commencent à exploiter les sources de gaz dans des régions pionnières, comme le delta du Mackenzie et la zone au large de la côte Est du Canada.

Depuis quelque temps déjà, la production de pétrole brut classique trahit l'appauvrissement du BSOC : la production de brut léger est en baisse depuis 1973 et celle du brut lourd a maintenant plafonné. Cependant, ce recul de la production de pétrole brut sera largement compensé par l'essor de la production au large de la côte Est ainsi que par la production de pétrole brut à partir de sables bitumineux. Dans le dernier cas, on prévoit que les approvisionnements en bitume et en pétrole brut enrichi tripleront d'ici 2015.

L'industrie canadienne de l'électricité poursuit ses efforts de restructuration. La panne survenue le 14 août a été un des événements marquants de 2003. Elle a touché une région qui compte quelque 50 millions de personnes dans huit États américains et en Ontario, et où la charge électrique était d'environ 61 800 mégawatts. Certaines parties de l'Ontario ont subi des coupures de courant rotatives pendant plus d'une semaine, jusqu'à ce que la situation revienne entièrement à la normale.

Un volet important du programme de réglementation de l'Office consiste à surveiller en permanence les marchés de l'énergie pour convaincre le public canadien, et se convaincre, que le fonctionnement des marchés sert bien l'intérêt public canadien. L'ONÉ publie des rapports sur divers aspects des marchés de l'énergie au Canada, notamment l'approvisionnement en gaz et en pétrole, les exportations d'énergie et l'évolution du marché de l'électricité. Compte tenu de l'instabilité qui a caractérisé récemment les marchés de l'énergie, l'ONÉ continuera d'accorder une importance extrême à son rôle de surveillance dans le secteur de l'énergie.

La réglementation intelligente

Dans son *Discours du trône 2002*, le gouvernement fédéral s'est engagé à mettre en œuvre une stratégie de réglementation intelligente pour « accélérer les réformes dans certains secteurs clés afin de promouvoir la santé et le développement durable, de contribuer à l'innovation et à la croissance économique et de réduire les tracasseries administratives pour les entreprises ». La démarche de l'Office en vue d'appliquer la réglementation intelligente porte principalement sur trois fronts, à savoir : poursuivre l'élaboration de règlements axés sur les buts, rendre ses processus et ses décisions réglementaires clairs et prévisibles, et établir une collaboration et des partenariats efficaces avec d'autres organismes.

La transition d'une formule de réglementation normative à une démarche axée sur les buts constitue un élément essentiel de la philosophie de réglementation intelligente de l'Office. Suivant cette démarche, les dispositions réglementaires énoncent les effets ou les résultats que les sociétés réglementées doivent atteindre, mais laissent à la discrétion de chacune d'elles le choix de la meilleure façon d'y parvenir. L'ONÉ continuera de s'orienter vers une réglementation axée sur les buts à mesure qu'il revoit et met à jour ses règlements et directives, notamment le *Règlement sur la prévention des dommages*, le *Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada*, le *Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada* et le *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres*. De plus, l'Office évaluera l'efficacité des règlements axés sur les buts qu'il a adoptés jusqu'à présent, et se servira des résultats de cette évaluation pour faire mieux comprendre la démarche de réglementation axée sur les buts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisme.

Section III : Survol de la planification

3.1 Introduction

Le travail de l'ONÉ consiste principalement à exercer une réglementation dans le secteur de l'énergie et à diffuser de l'information sur les marchés énergétiques. Les sociétés que l'Office réglemente procurent de la richesse aux Canadiens en assurant le transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en permettant l'exportation d'hydrocarbures et de l'électricité. À titre de régie au Canada, l'Office a pour rôle de créer un cadre propice à la conduite de ces activités économiques, dans la mesure où celles-ci sont conformes à l'intérêt public.

L'Office vise le résultat stratégique suivant : procurer des avantages économiques et sociaux aux Canadiens et Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique (pétrole, gaz et électricité).

Les principales responsabilités de l'Office à cet égard consistent à :

- réglementer, dans l'intérêt public canadien, le transport du pétrole et du gaz naturel par-delà les frontières internationales et provinciales ainsi que les lignes internationales (et provinciales désignées) de transport d'électricité;
- fournir aux Canadiens de l'information et des analyses objectives et indépendantes concernant les marchés de l'énergie;

- sur demande, dispenser des conseils au ministre des Ressources naturelles, ainsi qu'à d'autres ministères, ministères et organismes gouvernementaux, au sujet de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources énergétiques.

3.2 Contexte de la planification

L'ONÉ suit un cycle annuel de planification stratégique. Ce processus formel débute par une analyse des influences externes, y compris les tendances sociétales et économiques. Dans le cadre de cet examen, l'Office invite un groupe représentatif d'intervenants qui s'intéressent à la réglementation de l'énergie à assister à des rencontres et à lui faire part de leurs points de vue. Cette analyse de l'environnement est suivie de l'élaboration des buts stratégiques à long terme, de la planification des ressources, de l'établissement du budget et des plans de travail, du processus de mesure du rendement et de la production de rapports. Au moment de fixer ses priorités pour 2004-2005, l'Office est bien conscient des tendances socio-économiques, risques et défis, en constante évolution, qui peuvent influencer sur la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats pour le bien des Canadiens et Canadiennes. Dans cette optique, nous examinons ci-après un certain nombre de facteurs importants.

Marchés énergétiques

Après avoir affiché des hausses de production pendant plusieurs années de suite, le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien (BSOC) a ralenti sa production et donne des signes d'épuisement. Il s'ensuit que les producteurs devront forer un plus grand nombre de puits et investir plus d'argent dans l'exploration simplement pour maintenir les niveaux de production

Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers (OCCHE), ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCAN) et à Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC).

Pour des raisons essentielles d'intérêt public, l'Office s'occupe de mener des évaluations environnementales à l'égard des projets énergétiques qui relèvent de sa compétence et, depuis 1995, il détient des responsabilités précises aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE). Suivant la Loi sur l'ONÉ et la LOPC, les attributions de l'Office en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets; suivre et faire appliquer les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction; ainsi que surveiller et régler les activités de façon continue, y compris la désaffectation.

On trouvera d'autres informations sur l'Office et ses activités dans son site Web à l'adresse www.neb-one.gc.ca.

Section II : Raison d'être

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien¹ en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a conféré au chapitre de la réglementation des pipelines, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques. La vision de l'Office est d'être un chef de file respecté dans la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

L'ONE est un tribunal quasi-judiciaire indépendant qui est investi, en vertu de la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONE), de la responsabilité de réglementer les pipelines, les lignes de transport d'électricité, la mise en valeur des ressources énergétiques de même que les importations et exportations d'énergie, dans l'intérêt de tous les Canadiens et Canadiennes. L'Office exerce aussi des attributions aux termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), pour ce qui concerne l'exploration du gaz et du pétrole, et d'autres activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas assujetties à un accord fédéral-provincial. La *Loi sur le pipeline du Nord* et la *Loi sur l'administration de l'énergie* confèrent également à l'Office des responsabilités précises. En outre, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

La Loi sur l'ONE énonce les principales fonctions de l'ONE. Celui-ci détient tous les pouvoirs d'une cour supérieure² en ce qui touche la comparution, l'assise et l'interrogatoire des témoins, la production et l'examen des documents, ainsi que la mise en application de ses ordonnances. La Loi sur l'ONE prévoit la nomination d'un maximum de neuf membres permanents de l'Office. La plupart des audiences orales sont menées par trois membres, ce qui représente un quorum à l'Office, dont un préside l'audience. Les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

Aux termes de la Loi sur l'ONE, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. L'Office peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. De plus, l'Office fournit des conseils au ministre des Ressources naturelles ainsi qu'à d'autres ministres, ministères et organismes gouvernementaux, s'ils le demandent. Enfin, l'Office offre une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers (OCTHE) et à l'Office Canada-

2 Par exemple, la preuve est présentée à l'Office sous serment, l'ONE peut citer des témoins à comparaître et ses ordonnances sont exécutoires.

1 L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences, et rendre une décision.

1.2 Déclaration de la direction

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) 2004-2005 de

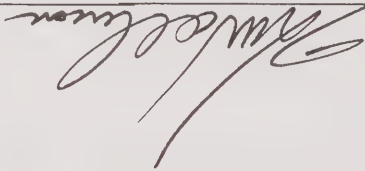
L'OFFICE NATIONAL DE L'ÉNERGIE

Ce rapport a été établi conformément aux principes de reddition de comptes et aux obligations d'information énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit avec exactitude les plans et priorités de l'organisme.
- Les renseignements présentés sur les dépenses prévues respectent les lignes de conduite fournies dans le budget du ministre des Finances et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Les renseignements sont complets et exacts.
- Les renseignements du rapport sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et pouvoirs fournis.

Nom :



Kenneth W. Vollman

Titre : Président

Date :

2004.07.21

Favoriser la participation continue et efficace du public aux dossiers dont il traite représente une autre des grandes stratégies de l'Office. La publication récente du rapport *Gros plan sur la sécurité*, de données sur les incidents et de guides à l'intention des propriétaires fonciers, entre autres documents, constitue une de ses réalisations à cet égard. L'Office exerce aussi un rôle important en aidant les sociétés réglementées et les propriétaires fonciers à résoudre efficacement les différends qui les opposent. Son programme prévoyant des mécanismes appropriés de règlement des différends (MADR) propose une démarche distincte du processus de réglementation qui peut être adaptée aux besoins uniques des parties en cause. Au cours de la période de planification, l'Office évaluera les effets du programme des MADRD et de ses autres initiatives concernant la participation du public afin de s'assurer que les processus sont efficaces et qu'ils produisent les résultats souhaités.

Dans une optique d'avenir, l'ONE continuera d'insister sur le leadership de la direction et l'efficacité organisationnelle, en tant que résultats à atteindre dans la poursuite de son cinquième but. À cette fin, il a effectué récemment une évaluation de la santé de l'organisation qui, faisant fond sur le sondage auprès des employés de 2002, débouchera sur un plan d'action définitif qui sera arrêté au cours de la prochaine période. Nos activités dans ce domaine insisteront sur l'amélioration de nos compétences en matière de leadership et de gestion du personnel, de la fonction de direction et de la responsabilisation, grâce à l'élaboration et à l'implantation à l'ONE d'un cadre de système de gestion, ainsi que d'un cadre et d'une politique de gestion des risques. Nous allons aussi poursuivre les efforts déployés au chapitre d'activités particulières comme le projet d'amélioration des pratiques de gestion (IMProve), qui constitue la réponse de l'ONE à l'initiative pangouvernementale de la Fonction moderne de contrôle. Ces efforts viseront à produire des résultats mesurables qui permettront à l'Office de s'améliorer constamment et de satisfaire, ou dépasser, les attentes du public canadien.

Je pense que l'Office national de l'énergie est encore bien positionné pour guider le développement du secteur de l'énergie au Canada, fournir des avis spécialisés et des services, et s'adapter aux changements à venir. Je crois fermement que nous sommes en bonne voie de concrétiser la vision de l'ONE, qui est d'être un chef de file respecté sur le plan de la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité. C'est donc avec grand plaisir que je soumetts le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* de l'ONE.

Section I : Messages

I.1 Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005* de l'Office national de l'énergie (l'Office ou l'ONÉ).

L'Office joue un rôle déterminant dans le développement du secteur de l'énergie au Canada en réglementant la construction et l'exploitation des gazoducs, oléoducs et produits interprovinciaux et internationaux, ainsi que celles des lignes internationales de transport d'électricité et lignes interprovinciales désignées de ressort fédéral, les droits et tarifs pipeliniers, de même que les importations et exportations d'énergie. En tant que régie, l'Office se soucie de toujours rendre des décisions qui sont conformes à l'intérêt public et il suit de près les approvisionnements énergétiques actuels et futurs, et l'évolution des besoins d'énergie de la population canadienne.

Dans son *Discours du trône* de septembre 2002, le gouvernement a présenté la réglementation intelligente comme une stratégie essentielle au maintien de l'avantage concurrentiel du Canada dans l'économie mondiale. L'Office a fait de la réglementation intelligente un des piliers du plan stratégique qu'il suivra pour concrétiser ses cinq buts généraux au cours des trois prochaines années. Nous croyons que notre démarche de réglementation intelligente doit s'articuler autour des actions suivantes : poursuivre l'élaboration de règlements axés sur les buts; constituer des processus et rendre des décisions de réglementation à la fois clairs et prévisibles; et réduire le fardeau de la réglementation par le truchement d'ententes de coopération et de partenariats efficaces avec d'autres organismes. Nous avons déjà beaucoup fait pour progresser dans cette voie et nous prendrons d'autres mesures au cours de la période à venir.

Outre cette démarche de réglementation intelligente, une autre importante stratégie de l'Office consiste à prévoir les nouveaux enjeux et les demandes à venir, et à se préparer à y faire face. À titre d'exemple, l'Office s'attend à recevoir vers le milieu de 2004 une demande portant sur la construction d'un gazoduc dans la vallée du Mackenzie. En prévision de l'étude de cette demande, l'Office se tient au fait des nouvelles technologies et, en particulier, les progrès dans les matériaux de construction des pipelines. De plus, l'Office étouffe sa capacité interne pour être en mesure de traiter convenablement toutes les demandes dont il est saisi, dans des délais opportuns.

L'Office s'attache aussi à fournir à la population canadienne de l'information et des analyses objectives et indépendantes concernant les marchés de l'énergie. En 2003, il a fait des démarches spéciales pour obtenir l'avis des intervenants au sujet des questions prioritaires sur lesquelles il devrait faire porter ses efforts de surveillance du marché. Ainsi, au cours des quelques prochaines années, l'Office continuera d'analyser les ressources en gaz naturel, la productibilité de gaz naturel et le fonctionnement du marché, en insistant tout particulièrement sur la situation en Colombie-Britannique et dans les Maritimes. En outre, l'Office prévoit mener une étude sur les perspectives de l'offre et de la demande de produits provenant des sables bitumineux. Il produira aussi des évaluations du marché de l'énergie, portant sur le secteur de l'électricité, ainsi que des rapports sur la restructuration de l'industrie de l'électricité et la fiabilité des approvisionnements en énergie électrique. L'Office continuera de participer au Groupe de travail Canada–États-Unis sur la panne de courant, qui fait enquête sur les causes à l'origine de la panne survenue le

Table des matières

SECTION I :	MESSAGES.....	1
SECTION II :	RAISON D'ÊTRE.....	4
SECTION III :	SURVOL DE LA PLANIFICATION	6
SECTION IV :	ORGANISATION	23
SECTION V :	ANNEXES	26
SECTION VI :	RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	32



Office national
de l'énergie

National Energy
Board

Budget des dépenses 2004 – 2005

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

Kenneth W. Vollman
Président
Office national de l'énergie

L'honorable R. John Efford, C.P., député
Ministre
Ressources naturelles

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-14

ISBN 0-660-62542-3



Office national de l'énergie

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77

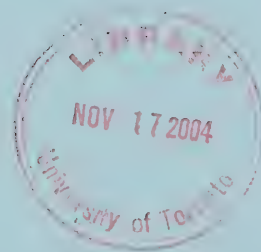
Government
Publication



National Film Board

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

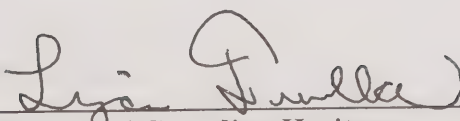
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-5
ISBN 0-660-62489-3

National Film Board

**2004-2005
Estimates**

**Report on
Plans and Priorities**

Approved



Minister of Canadian Heritage

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: MESSAGES AND PLANNING OVERVIEW

1.1	Minister's message	1
1.2	Management representation statement.....	2
1.3	Commissioner's message.....	3
1.4	Raison d'être of the National Film Board.....	5
1.5	Planning Overview	6

SECTION 2: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

2.1	Production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the World	10
2.1.1	Plans and priorities	10
2.1.2	Public interest served by these priorities	13
2.1.3	Challenges and risks	14
2.1.4	Total planned spending	14
2.1.5	Assessing performance	15
2.2	Available, accessible audiovisual works and a brand that is recognized by Canadian and international audiences	17
2.2.1	Plans and priorities	17
2.2.2	Public interest served by these priorities	20
2.2.3	Challenges and risks	20
2.2.4	Total planned spending	22
2.2.5	Assessing performance	22
2.3	An efficiently managed organization.....	23
2.3.1	Plans and priorities	23
2.3.2	Public interest served by these priorities	24
2.3.3	Challenges and risks	24
2.3.4	Total planned spending	24
2.3.5	Assessing performance	25

SECTION 3: ORGANIZATION

3.1	Organization	26
3.1.1	Strategic outcomes and business lines	26
3.1.2	Accountability	27

ANNEXES

TABLES	28
OTHER INFORMATION.....	33

SECTION 1: MESSAGES AND PLANNING OVERVIEW

1.1 MINISTER'S MESSAGE

Ministre
du Patrimoine canadien



Minister
of Canadian Heritage

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Film Board (NFB), collaborates with partners across Canada to strengthen the connection between Canadians and to inspire a deeper understanding of our diverse communities.

The NFB continues to be an instrumental and important partner in fostering access to our culture and heritage. It is through these strong partnerships that we seize the opportunities to celebrate our linguistic duality, our cultural diversity, and our inclusiveness.

The NFB represents a unique centre of production of distinctive, challenging, relevant and accessible Canadian audiovisual works. This is reinforced by the key role that emerging filmmakers and innovation play at the NFB.

Through this report the National Film Board presents us with the results of their established success. It also signals to those at home and abroad that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, languages and cultural communities.



A handwritten signature in dark ink, reading "Liza Frulla", is centered below the text.

Liza Frulla

Canada

1.2 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT


I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the National Film Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities;
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the TBS;
- This document is comprehensive and accurate;
- It is based on sound department information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Maryse Charbonneau
Director, Administration

Date: April 13, 2004

1.3 COMMISSIONER'S MESSAGE

Canadians care about their culture. They want their own voices to address and shape their vision and perspectives. The NFB works to contribute to this vision, building on 65 years of public service.

Well into three years of its Strategic Plan, the NFB's public purpose to shape and reflect Canada to Canadians and to the world remains vital. This purpose is being reflected in the boldness of our film- and media-making, our reach into communities, and in our innovative use of technologies and new talent. We continue to tackle social issues that Canadians care about; we tell stories about events and places that have made a mark; we produce on-line works for the wired generation of Canadians who have made the Internet their preferred medium of learning. We maintain creative and technical excellence through our Oscar-winning animation.

Canadians value our contribution to strengthening the social foundations of the country. As globalization intensifies, the NFB is called upon to provide Canadians with stronger voices in the world. Internationally, the NFB continues as an ambassador of Canadian values — democracy, inclusion, diversity and equality.

Our strategy is to provide diversity in content, form, treatment, promotion and distribution. In a communications environment of choice and audience fragmentation, this is how the NFB can remain relevant and connected to its audiences.

In 2004-2005, our production slate will concentrate on the renewal of the documentary form — in length, technologies and medium of communication.

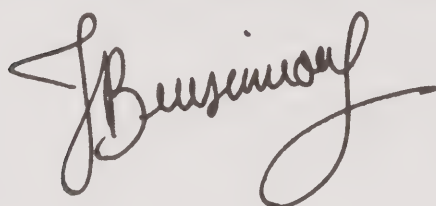
The NFB is also reaching new audiences on the Internet. We produce <http://www.SilenceOnCourt.tv@onf.ca>, which distributes short films, <http://www.citoyen@onf.ca> and <http://www.C4C@nfb.ca>. These last two web sites provide Canadians access to films and a forum for social issues.

Our renowned skill at producing stories for Canadians stems from the talent that the NFB nurtures, especially from filmmakers of diverse origins and Aboriginal Canadians. There is a creative case to be made for championing cultural diversity — filmmaking is at its best when it draws from the life experience of diverse teams. A recent survey conducted by the Department of Canadian Heritage notes that 13.4% of the Canadian population, or almost 4 million people, are visible minorities — a number that is expected to grow to 20% by 2016.¹ The survey also found that there are intergenerational challenges to address. For the NFB, the stories that flow from our linguistic duality, our diversity and our pluralistic society enrich the creative process and forge an inclusive society.

¹ Canadian Heritage, "Ethnic Diversity Survey," October 7, 2003.

The NFB reaches Canadians on television, the Internet, in schools and in theatres, and we are constantly seeking out new networks. The NFB's primary goal is to reach many and varied audiences. With this in mind, we are creating online communities and access points in public and private places such as storefront mediatheques, universities, libraries, museums, art galleries and minority-language centres. We plan to be more visible on television and also take advantage of the popularity of theatrical documentary by working, with partners, in developing a digital screen network to showcase Canadian materials.

I look forward to the NFB's ambitious course — to continue to make Canadians feel inclusive in communities across the country, to contribute to Canada's new economy and culture of lifelong learning, and to help shape the voices of the 21st century, for Canada and the world.

A handwritten signature in black ink, reading "J. Bensimon". The signature is fluid and cursive, with a large initial "J" and a long, sweeping underline.

Jacques Bensimon
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

1.4 RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD

MISSION

The NFB's mission is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world with a unique Canadian perspective.

VISION

The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially relevant and innovative.

Purpose of the NFB

The NFB of the 21st century helps shape and influence the views of Canadians. Building on a 65-year record, we offer innovative audiovisual works that interpret Canada, initiate dialogue among citizens and innovate in new technologies. The NFB is a unique resource, engaging Canadians, contributing to their lifelong learning and acting as an ambassador of Canadian values.

The fundamental purpose of the NFB is to strengthen Canada's identity. Canadians are at home with the NFB's bold media-making, how it reaches into their lives and communities and how it mentors talent. This is how the NFB strengthens Canada's identity and what it contributes to the new economy and to our social foundations.

Benefits to Canadians and to the World

The NFB is a publicly funded cultural institution that enjoys overwhelming support from Canadians.² The Board's point-of-view documentaries, primarily broadcast on Canadian television, explore complex, relevant social issues. Our creative animation films mix old and new media to provoke and entertain audiences at home and around the world. The NFB's educational videos and DVDs help teachers transmit Canadian values and history to students. The NFB's webseminars, webcasting and online production reach out to Canadians via the Internet.

Canadians want their voices to be heard internationally, and NFB films express our voices abroad and contribute to innovation, set standards and strengthen the creative industries of Canada's new economy.

² According to the September 2001 Pollara survey, *Canadian Attitudes Toward Documentary Films and Videos* (prepared for the NFB), the majority of Canadians (86%) are familiar with the NFB, and 78% approve of government funding.

1.5 PLANNING OVERVIEW

Purpose of Overview

The purpose of this overview is to provide a context for the plans and priorities that the NFB will adopt in 2004-2005 and 2005-2006. These plans and priorities are guided by the NFB's Strategic Plan for 2002-2006. In the last two years, the NFB has laid the foundation to modernize the Board by reorganizing programs, improving procedures and introducing new policies for responsible management of public resources.

In 2004-2005, the NFB will build on this foundation — by producing bolder audiovisual works and extending our reach into Canadian communities and the world.

The NFB is funded primarily through parliamentary appropriation and some revenues from the sales of its products and royalties.

Expenditure Review and Government Priorities

This document takes into account the priorities identified by the Government through the Expenditure Review Committee for program spending. As is evident in this document, particularly in strategic outcome 3, the NFB is committed to fiscal accountability and responsible management.

Our mandate is shaped by Canadians and, thus, we are guided in our priority setting by the public interest. The Board serves this public interest primarily by producing and distributing works that engage Canadians in dialogue and debate about social issues that spring from their communities and the universe that surrounds them.

In each of the strategic outcomes identified in this document, we describe how the NFB serves the public interest, the value that Canadians are receiving and how the NFB has adopted tools for greater efficiency and effectiveness.

A Changing Environment for Documentaries

Around the globe, documentary production is undergoing historic pressures. A key concern among documentary filmmakers is the commercialization of production. At risk are quality and diversity, especially of point-of-view (POV) documentaries.³ These types of films address important social issues, however, fewer Canadian production companies are active in POV documentaries. In fact, one of the largest private producers in Canada has restructured and will be phasing out documentaries altogether. With this gap in the market, broadcasters and independent filmmakers have expressed their support for the NFB's POV films in which "creativity, diversity and social conscience are not sacrificed

³ Kirwan Cox, Documentary Research Network, *The Filmmakers' Point of View on Documentary*, November 2002.

to economics”.⁴ In a volatile environment, the NFB plays a stabilizing role for the industry.

The NFB has made point-of-view documentaries a priority since Canadians want to see films that contribute to a greater understanding of issues and varied perspectives.⁵ To help meet this goal, the NFB will organize in 2004-2005 a colloquium to examine the state of documentary production and distribution in Canada. Other issues to be explored are the complexity and limitations of the funding system, declining licence fees from broadcasters, and the use of new technologies.

The Canadian Television Fund: New Funding Schemes

A number of changes in Canadian television production will affect the NFB in the coming year. There will be significant policy changes in the Canadian Television Fund (CTF) for 2004-2005. Under the new system, broadcasters will be allocated funds that in turn will select projects from producers on a per-genre basis and subject to CTF approval. The full impact of this new system on the NFB will become clearer after 2004.

The Challenge of Reaching TV Audiences

Increased choices for consumers have led to fragmentation of TV audiences and a crowded marketplace. New tools will be developed to measure the impact on audiences. The NFB has already used multi-platform promotion strategies and will continue to learn from this experience in order to refine its marketing.

The Impact of the Conversion to Digital Technologies on Production and Distribution

The conversion of the Canadian broadcasting system to digital technologies remains a challenge. The Board works to incorporate and innovate with technological developments, in particular digital production, high-definition TV and interactive media.

In this context, the NFB takes note of the Government of Canada's mention that the Department of Canadian Heritage will undertake work in collaboration with other federal departments, agencies and stakeholders to clarify policy and objectives, identify gaps and help develop a plan for the digital transition.⁶ This may result in the establishment of specific policies and directions that will guide the NFB.

⁴ Kirwan Cox, *The Filmmakers' POV on Documentary*, November 2002, page 43.

⁵ Canadian Media Research Inc., *TV Audiences and the NFB*.

⁶ This reference is alluded to in the recent Government Response to the Standing Committee on Canadian Heritage's Report on Broadcasting *Our Cultural Sovereignty 2nd Century of Canadian Broadcasting*

Partnerships on all Levels: Leveraging, Enriching Creativity and Optimizing Resources

We will continue to form strategic partnerships with Canadian private-sector production and distribution companies and public broadcasters to co-produce, broadcast and distribute films.

On the international level, the NFB will continue to form alliances to maximize potential synergies and increase revenues.

The NFB will continue to work on initiatives with government departments such as the Department of Canadian Heritage and other agencies (Canada Council for the Arts, the CBC/Radio Canada and Telefilm Canada) to better meet public-policy objectives.

A successful example of collaboration among government agencies is SPARK, developed with the Department of Canadian Heritage, Telefilm Canada and the Canada Council for the Arts, and launched in 2003-2004. The SPARK initiative provides increased support for emerging filmmakers and mid-career professionals from culturally diverse and Aboriginal communities to improve their skills and increase access to audiences and film and video industry decision-makers. This initiative will continue in 2004-2005.

SECTION 2: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

The Summary identifies the NFB's strategic outcomes and the key priorities the NFB will pursue over the next three years.

STRATEGIC OUTCOME	PRIORITIES	ASSOCIATED RESOURCES \$ million	TYPE OF PRIORITY
1. Production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the world.	1. Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today. 2. Place innovation at the forefront. 3. Champion cultural diversity and Aboriginal voices.	<u>Total Resources:</u> \$44,610	1. Ongoing 2. Ongoing 3. Ongoing
2. Available, accessible audiovisual works and a brand that is recognized by Canadians and international audiences.	1. Strengthen the NFB to connect with Canadians. 2. Establish mechanisms for greater access and dialogue on NFB productions. 3. Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations. 4. Increase revenues from the exploitation of the NFB's collection and optimize sales opportunities.	<u>Total Resources:</u> \$12,000	1. Ongoing 2. Ongoing 3. Ongoing 4. Ongoing
3. An efficiently managed organization.	1. Manage resources efficiently and effectively. 2. Enhance accountability, business practices and information systems.	<u>Total Resources:</u> \$7,072	1. Ongoing 2. Ongoing

2.1 Strategic Outcome #1: PRODUCTION OF RELEVANT, EXCELLENT AND INNOVATIVE AUDIOVISUAL WORKS THAT HELP CANADIANS BETTER UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD

2.1.1 PLANS AND PRIORITIES

PRIORITIES

In order for the NFB to achieve strategic outcome #1, we will

- a) Make our overall program more relevant to today's Canadians.
- b) Place innovation at the forefront.
- c) Champion cultural diversity and Aboriginal voices.

PLANS

a) The NFB will make its overall program more relevant to today's Canadians by:

- **Tackling difficult social issues**

Approximately 85% of the NFB's programming slate will examine social issues. POV documentaries will remain a priority in response to the gap in the marketplace. Examples of such films are *The Privatization of Water*, *Aboriginal Gangs*, *L'autre* (about conflict resolution between citizens outside the court system) and *Hubert Reeves, Star Teller*, about the future of life on our planet.

Some of these works are being made as international co-productions. The NFB is broadening its audience globally while examining issues of concern to Canadians. The NFB's groundbreaking international venture — the World Documentary Fund, created with the UK Film Council and the BBC — will see its first film in 2004.

International co-productions will continue to be an important source of creative and financial leveraging for the NFB, allowing us to maintain a strong international presence.

- **Encouraging public debate and participation**

Key initiatives include <http://www.C4C.nfb.ca> and <http://www.citoyen@onf.ca>, web sites dedicated to creating an aware citizenry and dialogue among our disparate communities. Hosted by the NFB, with input from grass-roots communities, these sites focus on the Internet as a medium of expression.

- **Programming general-interest films about people and events that have made their mark**

An example from the English-language program includes *The Dark Years*, a landmark history series unearthing new stories about the Great Depression in Canada and its connections to our present-day social landscape. Another example is *Arctic Mission/Mission Arctique*, which follows the journey of the ship *Sedna* as it crosses the Northwest Passage from east to west. This five-film series addresses climate change in the Arctic.

- **Working in alternative drama**

As a first step in the NFB's return to alternative drama, the Board has launched <http://www.SilenceOnCourt.tv@onf.ca>, a French-language online, ongoing festival of short films. Linked with the ARTV program of the same name, this is a partnership between the NFB and CBC/Radio Canada. In 2004, an English-language version will be developed.

The NFB is also working on a provocative drama series on Aboriginal gangs in western Canada, bringing to national attention the highly charged issue of gang life in four cities. Another noteworthy example is *Plus que 24 heures*, from the French program. This unique project from emerging filmmakers is a feature film composed of eight shorter films, all covering a 24-hour period.

- **Experimenting with new forms and new technologies**

The NFB continues to lead with new technologies in documentary filmmaking. For example, *Ryan Larkin* is a mix of highly stylized animation and documentary footage.

The web site *Ties That Bind* uses footage from a film about coping with a disability. The aim of the site is to encourage the public to share stories, opinions and resources on the subject of disability, while exchanging views on the wider topic of re-investing family and community in the 21st century.

Noël Noël, a television special that targets the general public, combines auteur filmmaking with industrial animation production.

The NFB also continues to experiment with webseminars, webcasting and online production.

- **Involving young people as creators and initiators of NFB productions**

The NFB is reaching out into communities to engage young people as creators of media. Mobile units are being used to provide young people with the tools of film production. *Video Paradiso* is for inner-city street youth in Montreal and Quebec City, and the *Wapikoni Mobile* is for young people in Attikamekw communities in Quebec. Thus, a new

generation will be able to learn to create film and video, work with new media and have a place to exhibit their work.

- **Developing virtual production**

The NFB has developed the virtual production *Online Hothouse*. It is an online production, meaning it is produced on, for and via the Internet.

b) Place innovation at the forefront by:

- **Experimenting with new forms and new technologies**

The NFB continues to foster innovation and experimentation in both form and content. This approach allows us to create new ways of telling a story and to reach different audiences.

The NFB will continue to align its technical services with current and evolving production needs, and to establish partnerships with post-production houses to exchange and/or supply services. Partnerships are possible with firms specializing in digital equipment, in conversion data and data management, with special interest in archives.

The NFB will continue its dedication to mentoring projects and master classes, to promote the art of filmmaking and ensure the transfer of skills and knowledge.

- **Using all media for creative expression**

In order to respond to the fragmentation of the communications environment, the NFB will focus on producing documentaries of different lengths: short-form for the Internet; medium-length for television and longer-form for theatrical exhibition.

- **Emphasizing research and development**

The NFB will continue its emphasis on Research & Development in 2004-2005. New and recent films that reflect hybrid forms are *Larkin*, a documentary/animation; *The Magical Life of Long Tack Sam*, an animated documentary; and *Sparky*, an animation/drama. The NFB is also active in the fields of high-definition and Sandde 3-D animation technologies. Examples of innovative and creative use of the Internet as a medium of expression include <http://www.citoyen@onf.ca> and <http://www.C4C@nfb.ca>

- **Being a leader in interactive media**

The NFB continues to develop or co-develop new media content and technologies. Our initiatives in this area are of three main types: interactive productions designed specifically for the Internet; online services such as <http://www.nfb.ca>, and titles in CD-ROM and DVD formats.

c) **Champion emerging, culturally diverse and Aboriginal voices by:**

- **Identifying and working with emerging talent and with culturally diverse and Aboriginal communities**

The NFB offers a variety of programs to nurture emerging talent. The **Filmmakers Assistance Program** (FAP) and **Aide au cinéma indépendant canadien** (ACIC), for example, play an invaluable role in encouraging the next generation by providing talented young people with the means to complete their films.

Another initiative, **Momentum**, helps emerging filmmakers produce high-quality, low-budget short documentaries. Another noteworthy example, **Animation Hothouse**, is an intensive 12-week program for young filmmakers to direct an animated film from concept to final sound-mix and video mastering.

The Board has established a strong record in encouraging artists from diverse communities. **Nouveaux Regards** and **Reel Diversity**, for example, will continue in 2004. These competitions provide visible-minority filmmakers an opportunity to create works that encourage dialogue and debate, thus helping create a galvanizing force for tolerance and understanding.

The **Cinéastes autochtones** competition, which encourages French-language Aboriginal works has been transformed into a mobile unit called “Wapikoni Mobile,” thus providing Aboriginal communities in Quebec with tools for film production and distribution.

2.1.2 PUBLIC INTEREST SERVED BY THESE PRIORITIES

The priorities identified above that support the NFB’s first strategic outcome are solidly aligned with the Board’s core mandate to produce audiovisual products that engage Canadians. The NFB tackles issues about which Canadians care — health, education, poverty, Native rights, equality and the environment. Our films contribute to a strong and effective public debate on such issues. This is how and why the NFB’s production program (and the works it produces) is relevant for Canadians. This results in inclusive participation of Canadians and a stronger nation.

The NFB also serves the public interest by 1) developing technologies that benefit both public and private sectors, and 2) by nurturing new voices and existing talent. The economy of the 21st century depends on the application of new technologies and creative use of human capital. The NFB is playing its role in stimulating the Canadian audiovisual industry.

2.1.3 CHALLENGES AND RISKS

Financial Resources

One of the challenges facing the NFB in this planning period continues to be financial resources. More funds are necessary to continue our vital work. Forging creative partnerships is helping the NFB stretch its financial resources, but we must ensure that such alliances are in line with the NFB's core values.

The State of Point-of-View Documentaries

The current pressures on point-of-view documentary filmmakers affect the NFB, prompting us to take a leading role in finding ways to foster these types of films.

The 500-Channel Universe

In a 500-channel universe, the NFB's strategy is to focus on creating *many* connection points with Canadians. The licensing of hundreds of specialty channels has produced a growing fragmentation in the Canadian broadcasting system. In this environment, the NFB must ensure that its products are available on all potential networks. Also, better audience measurement tools will provide valuable information on placement and promotion strategies.

Integration of New Technologies in Production and Distribution

Another ongoing challenge is the integration of new technology in our production and distribution. The Technical Innovation and Resources branch is faced with the transition to digital technologies. For example, future forecasts suggest that the NFB will be producing more and more in DVD and interactive formats.

2.1.4 TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on strategic outcome #1 is approximately \$44.6 million. The costs associated with implementing the actions described above (priority to make the program more relevant) are included in this amount.

Actual and Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
	44,907	44,610	44,610	44,610

2.1.5 ASSESSING PERFORMANCE

The performance of the NFB in meeting strategic outcome #1 will be measured using these indicators:

- Diversity of genres and subject matter in NFB productions;
- Level of audience satisfaction and interest in films (television, non-television audience and web site traffic);
- Recognition in the form of awards won at home and at foreign festivals;
- Number of innovative applications;
- Engagement of Canadians;
- Diversity on screen and behind the screen.

Diversity of genres and subject matter in NFB productions

The NFB's slate of production varies greatly in genre (animation, POV, interactive media), content, treatment and target audiences. This can be seen from a profile of the works made by the Board.

Level of audience satisfaction and interest in films

Since television remains the NFB's primary medium to reach Canadians, we have re-examined the tools we use to measure television audiences. We now have monthly data allowing us to compare the Board's reach on various television networks. Information is also available about the NFB audiences regionally, linguistically and demographically.

The NFB continues to participate in an initiative with the Canadian Television Fund, Telefilm Canada, the CRTC and the Department of Canadian Heritage on refining tools currently that measure television audience reach. As a result, beginning in 2004, we will be better able to track audience data for Canadian television shows.

The NFB has also worked with broadcasters to improve accessibility and promotion of NFB films on networks such as the CBC/Radio Canada, APTN, Vision TV and the History Channel.

The NFB measures its web site traffic on regularly visited sections such as the children's section, the film collection and new releases page and online stores. In the last few years, we have enhanced the NFB web site, recognizing the importance of the Internet as a medium of choice for young people. Our site conforms to the standards prepared by the Treasury Board Secretariat that cover content development.

Recognition at film festivals

Recognition by film industry peers in Canada and abroad is also an objective measure of the competitiveness, quality and relevance of our films. The NFB continues to monitor this performance indicator.

Number of innovative applications

The NFB continues to make innovations that benefit the whole industry. Beginning this year, we will track the number of such advances.

Engagement of Canadians

The NFB connects with Canadians across the country in many ways: in schools, through the NFB's membership program, by interactive Web sites, at community screenings, at film festivals and so on. Because there are so many contact points, however, it remains a challenge to gauge the social impact of the NFB's audiovisual works on Canadians. In 2004-2005, the NFB will focus on developing more precise tools to measure the social impact of its productions. A 2001 survey conducted for the NFB revealed that while Canadians recognize and support NFB films, they feel that our works should be more frequently available on television and better promoted. In 2004-2005, we will focus on refining measurement tools and use a case study approach to track marketing strategies and distribution networks.

Diversity on screen and behind the screen

The NFB has a solid record on meeting equity targets and on developing talent and skills in under-represented communities. NFB films do mirror Canadian society and in doing so, encourage inclusiveness and a stronger social foundation of what it means to be part of Canada.

2.2 Strategic Outcome #2: AVAILABLE, ACCESSIBLE AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES

2.2.1 PLANS AND PRIORITIES

The NFB will continue to increase the number of NFB productions in various distribution networks and create new networks where none exist; we will develop and diversify markets in Canada and abroad and ensure conservation of the collection.

There are four high-level priorities that follow from strategic outcome #2:

- a) Strengthen the NFB to connect with Canadians;
- b) Establish mechanisms for greater access and dialogue on NFB productions;
- c) Ensure that the NFB's collection is preserved for future generations;
- d) Increase revenues from the NFB's collection and optimize sales.

PLANS

a) Strengthen the NFB to connect with Canadians by:

- **Extending the reach of production centres into communities**

The NFB will undertake outreach activities in the Yukon, Nunavut and Davis Inlet, targeting filmmaking communities and providing them with opportunities to make films that are fast and economical yet unlimited in their creative possibilities. There will be a focus on contemporary social issues.

- **Reaching Canadians online**

The web site <http://www.C4C@nfb.ca> is one instance of how the NFB engages citizens in leading social issues. This site acts as a community forum and is dedicated to creating a civic culture.

- **Being more active in film communities and holding more community screenings with forums for public debate**

The NFB plans more public film screenings and panel discussions in rural communities. We firmly believe that NFB films are one way to debate issues on the national social agenda.

- **Promoting a new logo and using branding opportunities**

The NFB will continue to strengthen the NFB brand by ensuring that co-productions are better branded, that there are more branded slots on television, that there are trailers of upcoming productions and more information available about new films. These are some examples of how the NFB will increase its presence on distribution networks. The NFB's

strategy continues to be to brand the NFB as a whole because of its strong recognition factor with Canadians rather than film by film. The overall goal of a strong brand is to increase the use of NFB productions by broadcasters, educators, institutions, libraries, other markets and the general public.

As part of its branding strategy, a revitalized animated version of the NFB logo will now appear at the start of all NFB productions. This logo symbolizes a new NFB for the 21st century.

New alliances for branded television slots for the NFB continue to be sought out to reach more audiences. The NFB will continue its partnership with the Documentary Channel, which broadcasts approximately fifty hours of NFB films a year, many in NFB-branded slots. The value of this channel in creating audience loyalty is significant.

b) Establish mechanisms for greater access and dialogue on NFB productions by:

- **Increasing NFB presence on television**

The NFB will continue to establish mechanisms for greater access and dialogue on NFB productions so as to enable Canadians to re-establish a lasting connection with their NFB. The NFB continues to expand its presence on television with NFB films being broadcast every day.

- **Having public places right in the community**

With media convergence and Canadians able to access information using different media and networks, the NFB markets and promotes its works with the goal of reaching Canadians where they live and work. Canadians have access to NFB works on television, in schools, libraries, and universities, on the Internet and in learning centres.

A new learning centre, the Mediatheque, in Toronto, has made the NFB collection more accessible to Canadians. In addition to cinema screenings, the Mediatheque offers animation workshops and master classes. This centre, and a similar one in downtown Montreal, are public places providing interactive learning experiences to audiences of all ages.

Other connection points with Canadians include community screenings, master classes, retrospectives, museum exhibits and branded television slots.

The NFB's bilingual membership program, NFB Film Club/CinéClub ONF, will be expanded in 2004-2005. This free program provides special video discounts, invitations to premieres, master classes and workshops. The Film Club screenings in 2004-2005 will help the NFB to forge partnerships with community organizations, public libraries, film festivals, film circuits, repertory theatres and other organizations.

- **Digital distribution technology**

In 2004-2005 the NFB will be exploring the potential of developing digital distribution, or electronic cinema (e-cinema) opportunities. We hope to test this new technology on a small scale in repertory theatres, universities, science and technology centres and museums.

We are studying the feasibility of a new network to view digital content in a theatre setting, which will encourage Canadians outside urban centres to see more Canadian films and hear Canadian stories.

- **Collaborating with other agencies**

The NFB will continue to collaborate closely with other agencies of the Canadian Heritage Portfolio, including the CBC/Radio-Canada, National Archives, the Canadian Centre for Race Relations, the Canada Council for the Arts and Telefilm Canada.

c) Ensure that the NFB's collection is preserved for future generations by:

- **Offering greater access to its collection**

The NFB will continue to add to its online film library, CineRoute, offering greater access to Canada's audiovisual heritage. We anticipate that 5000 titles will be digitized in 2004 and 2005.

Educators can go online to the NFB Mediasphere for audio and video clips to use in the classroom. This project demands digitization, and this initiative is made possible through the Department of Canadian Heritage's Canadian Memory Fund program.

d) Increase revenues and optimize sales by:

- **Increasing television acquisitions**

A special focus in 2004-2005 will be to increase television sales to U.S. cable channels and develop new television markets in Central and Eastern Europe.

- **Focusing on revenues from the institutional market**

The NFB will also focus on increasing sales in the institutional market, which represents a significant source of revenue. One way to reach this goal is in acquiring works and selling them to this market. In 2004-2005, the NFB is looking to acquire Canadian and foreign documentaries and animated films in the subject areas of science, history and civilization, as well as series with youth-oriented educational content. The NFB will evaluate these works in terms of pertinence to its collection and its mandate.

- **New initiatives for the home consumer market**

At present, home consumers in Canada and the U.S. can browse and shop online for NFB videos and DVDs at <http://www.nfb.ca/store>. We plan to open up a similar Istore for Europe.

- **Expanding the educational market**

Another area for expansion is the educational sector. We plan to develop materials *not* being created by the private sector. Development and distribution of such work can be done in partnerships with provincial and territorial agencies and the private sector. One project for schools is the Mediasphere, an online resource centre for educators interested in using NFB films in the classroom.

2.2.2 PUBLIC INTEREST SERVED BY THESE PRIORITIES

The priorities described below support strategic outcome #2 and are directly aligned with the NFB's core mandate to produce, to promote and distribute audiovisual products to Canadians and to the world. The NFB serves the public interest by producing stories that reflect values of democracy, inclusion, diversity and equality. In the 21st century, Canadians need to be brought together more than ever, and the NFB acts as cohesive agent at home and as an ambassador of Canada's values to the world.

The NFB is also committed to ensuring that Canadians receive full value for the public investment by fully exploiting its catalogue and reinvesting revenues back into new works that engage Canadians.

2.2.3 CHALLENGES AND RISKS

Measuring the NFB's long-term benefits to Canadians

The NFB maintains a relatively high profile among Canadians despite a competitive climate and audience fragmentation in broadcasting. Close to one out of four Canadians can readily identify the NFB when asked to name an organization that produces and distributes documentaries and animated shorts. Thirty-three percent of Canadians can identify the NFB logo, and 72 percent support its mission.

Canadians are informed and entertained, and their awareness and understanding of issues and history deepened through NFB films. In various surveys, Canadians express their support for Canadian perspectives on issues and for Canadian voices to be heard. They express concern that with an increasing globalization, foreign voices will dominate Canadian media.⁷

The capacity to measure Canadian attitudes is a challenge. The NFB continues to innovate by better tracking its own productions on television and in other markets.

⁷ Decima Research Inc., *Attitudes Towards Canadian Media*, Prepared for the Canadian Association of Broadcasters and the Canadian Newspaper Association, November 11, 2003.

A volatile environment for maximizing revenues

The NFB has one of the world's largest audiovisual catalogues and a celebrated stock shot library. Broadcasting licences, repackaging for specific markets and improved alliances with schools can help increase revenues. However, we work in a volatile environment that makes it difficult to forecast exact revenues. It must be repeated that core values of the NFB cannot be compromised and that the goal of maximizing revenues must be balanced with cultural and outreach goals, which are not primarily commercial in nature.

New distribution technologies

The pace of technological change poses a challenge for the NFB in determining which distribution networks to use to make our films accessible. E-cinema, an alternative exhibition network, will be developed in partnership with Telefilm Canada, exhibitors and other partners.

Digitization of the NFB's collection

Transferring new titles to videodisc requires extra resources. The Department of Canadian Heritage's Canadian Memory Fund program is vital to this endeavour.

The rollout of broadband technology and copyright issues continues to affect the availability of the collection.

2.2.4 TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately \$12 million. It should be noted that the costs associated with the implementation of the actions described above are included in this amount.

Actual and Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
	14,100	12,000	12,000	12,000

2.2.5 ASSESSING PERFORMANCE

The NFB will assess the progress in meeting strategic outcome #2 by tracking the following:

- Market development and diversification (Canadian and foreign markets);
- Revenues;
- Access to the NFB's audiovisual holdings (film loans by partner libraries, utilization of the collection);
- Membership.

Market development and diversification

Indicators are useful in assessing the degree to which NFB productions are used in different markets, by Canadian and foreign audiences. The challenge in the long term is to find the tools to measure the extent to which the NFB brand continues to communicate the Canadian experience to Canadian and foreign audiences.

Revenues

The revenue generated and the numbers of transactions processed are indicators of the effectiveness of the NFB's brand and distribution strategies.

Access to the NFB's Audiovisual Holdings

CineRoute provides Canadian universities and research centres with access to NFB films. According to a survey, users generally appreciate this service.

Other studies show high levels of customer satisfaction with NFB service. One area to monitor more closely in terms of measuring performance is the NFB's enhanced web site, which makes available digitized excerpts of films through the Internet.

Membership

The NFB tracks membership numbers in Film Club/CinéClub ONF, an important initiative for outreach.

2.3 Strategic Outcome #3: AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION

2.3.1 PLANS AND PRIORITIES

The NFB will foster the efficient and responsible management of resources. There are two high-level priorities involved:

PRIORITIES

- a) Manage resources efficiently and effectively.
- b) Enhance accountability, business practices and information systems.

PLANS

a) Manage resources efficiently and effectively by:

- Implementing systems to improve internal management of operations and delivery of services to clients;
- Leveraging resources (human, creative and financial) through partnerships;
- Minimizing administrative costs to ensure that maximum resources are provided to film production and distribution.

b) Enhance accountability, business practices and information systems by

- Continuing the integration of databases such as Synchrone for effective knowledge management, to aid in strategic planning and communications;
- Continuing to develop the Electronic Rights Management System;
- Monitoring the implementation of the NFB's Modern Comptrollership Plan;
- Reviewing and revising the NFB's performance measurement, assessment and reporting tools;

- Monitoring the implementation of the new evaluation policy and the revised internal audit policy;
- Identifying and developing best practices;
- Developing evaluation frameworks of new programs and initiatives;
- Ensuring that targets are met for equity groups.

2.3.2 PUBLIC INTEREST SERVED BY THESE PRIORITIES

The NFB is a public producer and distributor that is highly valued by Canadians. Its production program is citizen-centred: its works spring directly from the Canadian communities. The NFB is a public cultural institution that is committed to prudent management, transparency and accountability. The Board will continue to make effective use of technology to provide Canadians access to audiovisual works through existing or new networks, use partnerships to produce and distribute more and by continuing to provide value for public dollars invested.

2.3.3 CHALLENGES AND RISKS

An ongoing challenge is to seek new strategies to face cost pressures and to address related issues of copyright, sustainability and the capacity to draw in partners.

Strategic alliances and partnerships enable the NFB to attract new audiences, stretch resources and pursue common goals. At the same time, the number and scope of partnerships must be managed so that the core mandate of the NFB is respected.

2.3.4 TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately \$7 million. It should be noted that the costs associated with implementing the actions described above are included in this amount.

Actual and Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
	7,038	7,072	7,052	7,052

2.3.5. ASSESSING PERFORMANCE

The main goal is to continue to strengthen the link between the NFB's use of resources and the outcomes achieved and to ensure that resources are used efficiently and effectively. Indicators include:

- Comparing resource allocation to film production and distribution with other areas;
- Improving accountability through internal and external systems, resulting in better tracking and monitoring of resources;
- Evaluations, audits and other studies.

Resource allocation to film production and distribution

Efficient management demands that the majority of resources go to filmmaking, keeping administrative costs as low as possible.

Improved accountability

The improvements to systems enable the NFB to better manage resources and strengthen the link between resources and desired outcomes. A key initiative involves the NFB's three-year action plan on Modern Comptrollership, in line with Treasury Board policy. We are committed to the Board adopting modern management practices, strengthen transparency and accountability. The Plan has been broken down into actions and required reporting on a quarterly basis. Managers will be responsible for meeting objectives and will be accountable for results in their annual performance evaluations.

Evaluations, audits and other studies

The NFB must anticipate and plan for changes to policies and programs. We are committed to undertaking evaluations and audits in line with the federal government's new policy. The NFB will continue to implement its three-year evaluation plan of various programs and policies.

Risk management and implementing a long-term audit plan should also help us meet the goal of improved accountability.

SECTION 3: ORGANIZATION

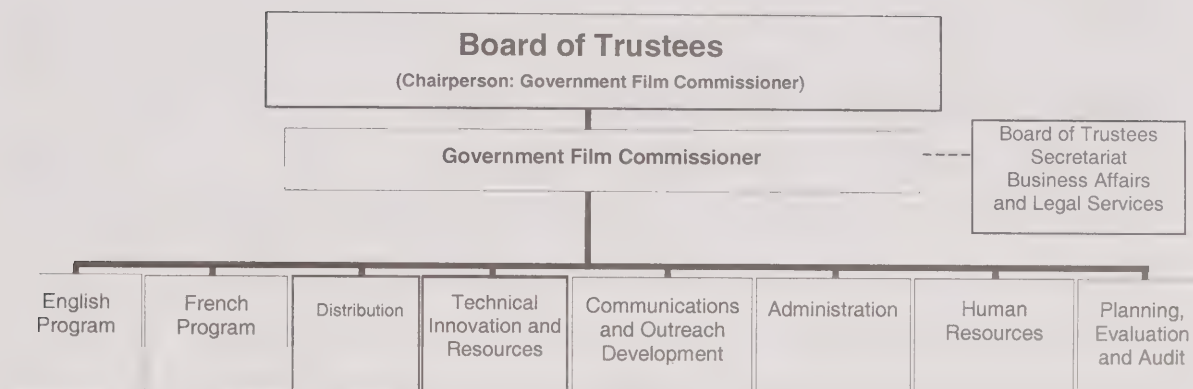
3.1 ORGANIZATION

3.1.1 STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES

ONE BUSINESS LINE/ 3 SERVICE LINES	STRATEGIC OUTCOME #1	STRATEGIC OUTCOME #2	STRATEGIC OUTCOME #3	RESOURCE ALLOCATION (\$ THOUSANDS) 2004-2005
Production of distinctive and relevant AV works	Production of Distinctive and relevant AV works			\$44,610
Optimization of audiences and distribution networks		Available, accessible and valued AV works and a brand that is recognized		\$12,000
Efficient and responsible management of resources			An efficiently managed organization conducive to creativity and knowledge building	\$7,072
TOTAL				\$63,682

3.1.2 ACCOUNTABILITY

Organizational Structure



Note: The NFB reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

One Business Line

\$63,682,000

FTE: 500

ANNEXES

TABLES

TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

TABLE 2: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

TABLE 3: SOURCE OF RESPENDABLE AND NON-RESPENDABLE REVENUE

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATE YEAR

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW

TABLE 1: DEPARTMENTAL PLANNED SPENDING

Table 1: Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates**	72,145	72,582	72,562	72,562
Less: Respendable revenue	8,900	8,900	8,900	8,900
Total Main Estimates	63,245	63,682	63,662	63,662
Adjustments:				
Plus				
Supplementary Estimates:				
Various Cultural Initiatives	2,720			
Government Wide Initiatives	120			
Impact of collective agreements	82			
Evaluation and Internal Audit	78			
Less				
\$1 billion Reallocation Target	(200)			
<i>Total Adjustments</i>	<i>2,800</i>			
Net Planned Spending*	66,045	63,682	63,662	63,662
Plus: Cost of services received without charge	7	0	0	0
Net cost of program	66,052	63,682	63,662	63,662
Full-time equivalents	500	500	500	500

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** Includes statutory appropriation of \$10,000.

TABLE 2: TRANSFER PAYMENTS**Table 2: Transfer Payments**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants				
Grants in support of significant film events held in Canada which are of national or international interest as determined by the Board of Trustees	10	10	10	10
Contributions				
To support non-profit organizations working in the film sector and to help promote Canadian cinematography	240	240	240	240
Total	250	250	250	250

TABLE 3: RESPENDABLE REVENUE**Table 3: Respendable Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Film production services	1,500	1,500	1,500	1,500
Print sales	2,500	2,500	2,500	2,500
Rentals, royalties and miscellaneous	4,900	4,900	4,900	4,900
Total respendable revenue	8,900	8,900	8,900	8,900

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR**Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	
Planned spending	72,582
<i>Less: Respendable revenue</i>	8,900
2004-2005 Net Cost of Program (Total Planned Spending)	63,682

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY**Table 5: Revolving Fund – Projected Use of Authority**

(\$ thousands)	Forecast 2003-2004	Planned 2004-2005	Planned 2005-2006	Planned 2006-2007
Assets				
Cash	200	200	200	200
Accounts receivable	4,125	4,125	4,125	4,125
Inventories	500	500	500	500
Prepaid expenses	1,000	1,000	1,000	1,000
Equipment (net value)	10,000	10,100	10,200	10,300
	15,825	15,925	16,025	16,125
Liabilities				
Accounts payable	2,000	2,000	2,000	2,000
Equity of Canada	13,825	13,925	14,025	14,125

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW**Table 6: Revolving Fund – Statement of Changes in Financial Position**

Appropriation (\$ thousands)		
Authority as at April 1, 2004		15,000
Drawdown:		
Projected balance as at April 1, 2004	13,625	
Total Estimates (net cash requirement)		
Operations	63,672	
Appropriation authority in these Estimates	(63,672)	
Changes in working capital	10	
Increase in net book value of fixed assets	200	
Projected balance as at March 31, 2005		13,835
Unused authority as at March 31, 2005		1,165

OTHER INFORMATION

The Report on Plans and Priorities is available on the NFB's web site at

http://www.nfb.ca/plans_and_priorities

LEGISLATION ADMINISTERED

National Film Act, R.S.C. 1985, c. N-8
(most recently amended November 1, 1995)

NATIONAL FILM BOARD OFFICES

Head Office: Ottawa

Operational Headquarters: Montreal

Canadian distribution

- CineRobotheque – Montreal
- Mediatheque - Toronto
- Call Centre (1 800 267-7710)
- web site (www.nfb.ca)

International distribution

- USA (New York)
- European Office (Paris)

English production centres

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

French production centres

- Moncton
- Montreal
- Toronto

RPP CONTACT LIST

Maryse Charbonneau
Director, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@nfb.ca

Audrey Doyle
Director, Planning, Evaluation and Audit
(514) 283-3242
a.doyle@nfb.ca

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES POUR LE RPP

Maryse Charbonneau
Directrice, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@onf.ca

Audrey Doyle
Directrice, Planification, évaluation et vérification
(514) 283-3242
a.doyle@onf.ca

AUTRES RENSEIGNEMENTS

Ce document se trouve à l'adresse Internet suivante :

[http://www.onf.ca/plans et priorites](http://www.onf.ca/plans_et_priorites)

LOI APPLIQUÉE PAR LE PORTEFEUILLE

Loi sur le cinéma, S.R.C.1985, ch. N-8.

(la dernière modification est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1995)

BUREAUX DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

Siège social : Ottawa

Bureau central : Montréal

Distribution au Canada

■ CinéRobothèque – Montréal

■ Médiathèque - Toronto

■ Centre des appels (1 800 267-7710)

■ Site web (www.onf.ca)

Distribution à l'étranger

■ États-Unis (New York)

■ Europe (Paris)

Centres de production anglaise

■ Edmonton

■ Halifax

■ Montréal

■ Toronto

■ Vancouver

■ Winnipeg

Centres de production française

■ Moncton

■ Montréal

■ Toronto

Autorisations non utilisées au 31 mars 2005		1 165	
Solde prévu au 31 mars 2005		13 835	
Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	Exploitation	63 672	
	Crédit accordé dans le présent Budget des dépenses	(63 672)	
	Modifications du fonds de roulement	10	
	Augmentation de la valeur nette des immobilisations	200	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 2004		13 625	
Prélèvements :			
Autorisations au 1 ^{er} avril 2004		15 000	
Crédits (en milliers de dollars)			

Tableau 6 : Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière

TABLEAU 6 : FONDS RENOUEVELABLE – ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE				
(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	
200	200	200	200	Actif
4 125	4 125	4 125	4 125	Encaisse
500	500	500	500	Comptes créditeurs
1 000	1 000	1 000	1 000	Stocks
10 000	10 000	10 200	10 300	Frais payés d'avance
15 825	15 925	16 025	16 125	Équipement (valeur nette)
2 000	2 000	2 000	2 000	Passif
13 825	13 925	14 025	14 125	Comptes débiteurs
				Avoir du Canada

(en milliers de dollars)	
Dépenses prévues	72 582
Moins : Recettes disponibles	8 900
Coût net du programme pour 2004-2005 (Total des dépenses prévues)	63 682

Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

TABLEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE

(en milliers de dollars)					
Prévisions des recettes	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Production de films	1 500	1 500	1 500	1 500	
Vente de copies	2 500	2 500	2 500	2 500	
Location, redevances et divers	4 900	4 900	4 900	4 900	
Total des recettes disponibles	8 900	8 900	8 900	8 900	

Tableau 3 : Recettes disponibles

TABLEAU 3 : RECETTES DISPONIBLES

TABLÉAU 2 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

Tableau 2 : Paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	
Subventions				
Subventions pour aider à payer le coût de certains événements cinématographiques d'importance, qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international, selon l'avis du Conseil d'administration				
10	10	10	10	
Contributions				
Pour aider des organismes sans but lucratif œuvrant dans le milieu cinématographique et pour promouvoir la cinématographie canadienne				
240	240	240	240	
250	250	250	250	
Total				
250	250	250	250	

TABEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF

Tableau 1 : Dépenses prévues

(en milliers de dollars)					
Prévisions des dépenses	2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	
Budgétaire du Budget principal des dépenses**	72 145	72 582	72 562	72 562	
Moins : Recettes disponibles	8 900	8 900	8 900	8 900	
Total du Budget principal des dépenses	63 245	63 682	63 662	63 662	
Rajustements :					
Plus :					
Budget supplémentaire des dépenses :	2 720				
Diverses initiatives culturelles	120				
Initiatives à l'échelle gouvernementale	82				
Incidence des conventions collectives	78				
Évaluation et vérification interne	(200)				
Moins :					
1 milliard en réaffectation					
Total des rajustements	2 800				
Dépenses prévues nettes*	66 045	63 682	63 662	63 662	
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	7	0	0	0	
Coût net du programme	66 052	63 682	63 662	63 662	
Équivalents temps plein	500	500	500	500	

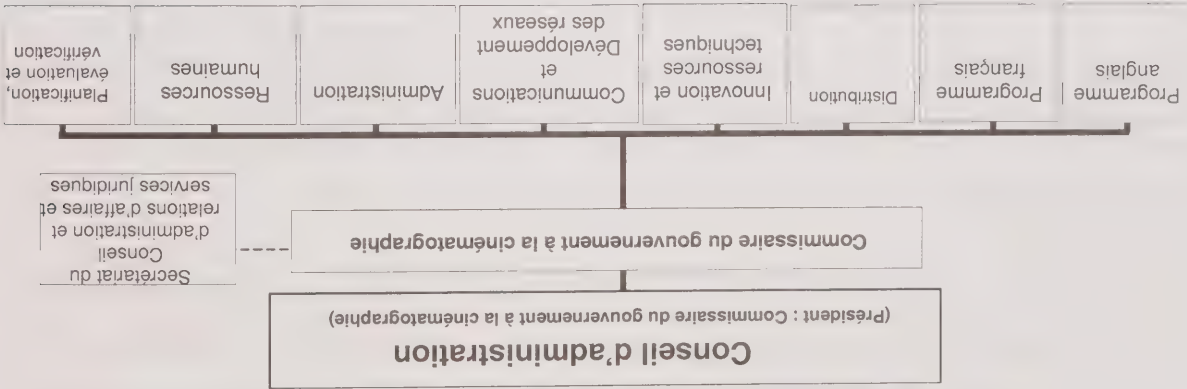
* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice courant.

** Inclut le crédit législatif de 10 000 \$.

TABLEAUX

- TABIEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF
- TABIEAU 2 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT
- TABIEAU 3 : SOURCE DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES
- TABIEAU 4 : CÔT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE
- TABIEAU 5 : FONDS RENOUVELABLE - UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS
- TABIEAU 6 : FONDS RENOUVELABLE - ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Structure organisationnelle



Note : L'ONF rend compte au Parlement par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien.

Un secteur d'activité

63 682 000 \$

ETP : 500

SECTION 3 : ORGANISATION

3.1 ORGANISATION

3.1.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

UN SECTEUR D'ACTIVITÉ/ 3 SECTEURS DE SERVICE	Production d'œuvres audiovisuelles distinctives et pertinentes	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°1	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°2	RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°3	ALLOCATION DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS) 2004-2005
	Des œuvres audiovisuelles distinctives et pertinentes				44 610 \$
	Optimisation des auditoires et des réseaux de distribution		Des œuvres audiovisuelles disponibles, accessibles et prises, et image de marque reconnue		12 000 \$
	Gestion efficace et responsable des ressources			Une organisation gérée de manière efficace propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances	7 072 \$
TOTAL					63 682 \$

2.3.5. ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF vise à établir de façon encore plus probante le lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus pour s'assurer que les ressources sont bel et bien utilisées avec efficacité et efficience. Au nombre des indicateurs utilisés à ce chapitre, mentionnons les suivants :

- Comparaison du niveau de ressources affectées à la production et à la distribution par rapport aux autres secteurs;
- Amélioration de la responsabilisation (au moyen des systèmes internes et externes de manière à mieux gérer et contrôler les ressources);
- Recours à des évaluations, vérifications et autres études.

Affectation de ressources à la production et à la distribution de films

La gestion efficiente exige d'affecter la majorité des ressources à la production et à la distribution de films et de maintenir les coûts administratifs aussi bas que possible.

Amélioration de la responsabilisation

L'amélioration des systèmes permet à l'ONF de mieux gérer ses ressources en établissant un lien plus étroit entre ressources utilisées et résultats souhaités. Une importante initiative prise par l'ONF à cet égard réside dans le plan triennal sur la modernisation des pratiques de gestion (conformément à la politique du Conseil du Trésor). L'ONF est déterminé à adopter des pratiques de gestion modernes, plus transparentes et plus responsables. Ce plan fait état des actions et obligations de rendre compte tous les trimestres. Les gestionnaires sont responsables de l'atteinte des objectifs et répondent des résultats obtenus lors de leurs évaluations de rendement annuelles.

Recours à des évaluations, vérifications et autres études

L'ONF doit envisager et planifier des modifications à ses directives et programmes. Il s'engage donc à entreprendre des évaluations et des vérifications conformément aux nouvelles directives du gouvernement fédéral. Il poursuivra la mise en œuvre de son plan d'évaluation des programmes et directives sur trois ans.

La gestion des risques et la mise en œuvre du plan de vérification à long terme l'aideront aussi à atteindre son objectif d'amélioration de la responsabilisation.

- Veiller à atteindre les objectifs fixés relativement aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

2.3.2 INTÉRÊT PUBLIC SERVI PAR CES PRIORITÉS

En qualité de producteur et distributeur public, l'ONF est très cher aux Canadiens et Canadiennes. Son programme de production est axé sur le citoyen : ses œuvres s'inspirent directement des communautés canadiennes. L'ONF est une institution publique à vocation culturelle ayant un engagement en matière de gestion prudente, transparente et responsable. Il persistera à faire un usage intelligent de la technologie pour que la population canadienne accède à ses œuvres audiovisuelles au moyen de réseaux existants ou nouveaux, à recourir aux partenariats pour produire et distribuer davantage de produits et à rentabiliser l'investissement public.

2.3.3 DÉFIS ET RISQUES

L'ONF doit chercher constamment de nouvelles stratégies pour faire face à l'augmentation des coûts et régler les questions connexes touchant ses droits d'auteur, sa durabilité et sa capacité d'attirer des partenaires.

Par des alliances et des partenariats stratégiques, l'ONF pourra attirer de nouveaux auditoires, tirer le maximum de ses ressources et atteindre des objectifs communs. Parallèlement, il lui faudra gérer le nombre et l'étendue de ces partenariats de manière à respecter son mandat fondamental.

2.3.4 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 7 millions de dollars. À remarquer que les coûts inhérents à la mise en œuvre des mesures susmentionnées sont compris dans cette somme.

Dépenses réelles et dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues
	2003-2004	2004-2005	2005-2006
	7 038	7 072	7 052
			2006-2007
			7 052

2.3 Résultat stratégique n° 3 : UNE ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE

2.3.1 PLANS ET PRIORITÉS

L'ONF favorisera la gestion efficace et responsable des ressources. À ce chapitre, il a deux priorités de haut niveau.

PRIORITÉS

- a) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente;
- b) Améliorer la responsabilisation, les pratiques commerciales et les systèmes d'information.

PLANS

- a) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente en adoptant les mesures ci-après :

- Mettre en œuvre des systèmes qui améliorent la gestion interne des activités et la prestation des services à la clientèle;
- Tirer le meilleur parti des ressources (humaines, créatrices et financières) par les partenariats;
- Minimiser les coûts administratifs afin que les ressources maximales soient allouées à la production et à la distribution de films.

- b) Améliorer la responsabilisation, les pratiques commerciales et les systèmes d'information, en adoptant les mesures ci-après :

- Poursuivre l'intégration des bases de données comme Synchronone afin de gérer efficacement les connaissances, ce qui facilitera la planification stratégique et les communications;
- Continuer à développer le Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA);
- Surveiller la mise en œuvre du plan de l'ONF relativement aux pratiques modernes de gestion;
- Examiner et revoir les outils de mesure et d'évaluation du rendement de l'ONF ainsi que les outils de production de rapports;
- Contrôler la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation et de la politique révisée sur la vérification interne;
- Recenser et mettre au point des pratiques exemplaires;
- Elaborer des cadres d'évaluation de nouveaux programmes et initiatives;

2.2.5 ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF évaluera les progrès réalisés quant à l'atteinte de ce résultat stratégique en vérifiant les points suivants :

- Développement et diversification des marchés (marchés canadiens et étrangers);
- Recettes;
- Accès au fonds audiovisuel de l'ONF (prêts de films par des bibliothèques partenaires et utilisation de la collection);
- Programme d'adhésions.

Développement et diversification des marchés

Ces indicateurs sont commodes pour évaluer jusqu'à quel point les productions de l'ONF sont utilisées par divers marchés canadiens et étrangers mais, à long terme, il faudra trouver des outils permettant de mesurer le degré auquel la marque ONF continue de faire découvrir le Canada à la population canadienne et aux publics étrangers.

Recettes

Les recettes produites et le nombre de transactions témoignent de l'efficacité des stratégies utilisées par l'ONF en matière de marque et de distribution.

Accès au fonds audiovisuel de l'ONF

CinéRoute permet aux universités et aux centres de recherche canadiens d'accéder à des films de l'ONF. Selon un sondage, les utilisateurs sont en règle générale heureux d'accéder ainsi à la collection.

D'autres études révèlent que la clientèle est fort satisfaite du service de l'ONF. Pour mesurer le rendement, il faudra aussi surveiller de près le site Web qui, dans sa version revue et améliorée, permet d'accéder à des extraits numérisés au moyen d'Internet.

Programme d'adhésions

L'ONF comptabilise le nombre d'adhésions au Cinéclub ONF, une excellente initiative de rayonnement.

Maximiser les recettes dans une industrie en pleine mutation

L'Office détient l'un des plus riches catalogues audiovisuels au monde et une célèbre cinémathèque de plans d'archives. Il peut accroître ses recettes en multipliant les licences de diffusion, en réalisant de nouvelles compilations pour des marchés précis, en nouant de meilleures alliances avec le système d'éducation et par d'autres moyens encore. Il œuvre toutefois au sein d'une industrie en pleine mutation, ce qui rend difficile l'établissement de prévisions exactes. Il faut réitérer que l'ONF ne doit en aucun cas compromettre ses valeurs fondamentales et qu'il doit peser l'objectif de maximiser les recettes en regard de ses objectifs en matière de culture et d'atteinte des publics, lesquels ne sont pas de prime abord de nature commerciale.

Appliquer les nouvelles technologies de distribution numérique

Le rythme de l'évolution technologique soulève un défi quand il s'agit de déterminer les réseaux de distribution à utiliser pour rendre les films de l'ONF accessibles. Le cinéma électronique, un réseau parallèle, sera mis au point en collaboration avec Téléfilm Canada, des exploitants et d'autres partenaires.

Numériser la collection de l'ONF

Le transfert de nouveaux titres sur vidéodisques exige des ressources supplémentaires. À ce chapitre, le Fonds Mémoire canadienne de Patrimoine canadien est vital.

La mise en place du réseau à large bande et les questions liées aux droits d'auteur continuent de jouer sur l'accessibilité de la collection.

2.2.4 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 12 millions de dollars. À remarquer que les coûts inhérents à la mise en œuvre des mesures susmentionnées sont compris dans cette somme.

Dépenses réelles et dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
	14 100	12 000	12 000	12 000

2.2.2 INTÉRÊT PUBLIC SERVI PAR CES PRIORITÉS

Le résultat stratégique n° 2 s'appuie sur les priorités susmentionnées, lesquelles s'inscrivent dans l'esprit du mandat fondamental de l'ONF : produire, promouvoir et distribuer des œuvres audiovisuelles destinées à la population canadienne et au monde. L'ONF sert l'intérêt public en produisant des histoires qui reflètent les valeurs canadiennes : démocratie, inclusion, diversité et égalité. En ce 21^e siècle, les Canadiens et Canadiennes ont plus que jamais besoin d'être rapprochés – l'ONF contribue à la cohésion sociale au pays et représente les valeurs canadiennes à l'extérieur.

L'ONF est également résolu à faire en sorte que les contribuables tirent le maximum des deniers publics investis en exploitant pleinement son catalogue et en réinvestissant ses recettes dans de nouvelles œuvres qui intéressent la population.

2.2.3 DÉFIS ET RISQUES

Mesurer les avantages à long terme que représente l'ONF pour les Canadiens et Canadiennes

L'ONF jouit d'une réputation relativement enviable auprès des Canadiens et Canadiennes malgré le climat concurrentiel et la fragmentation des auditoires sur les ondes. En effet, près de un Canadien sur quatre est capable de citer l'ONF lorsqu'on lui demande d'identifier un organisme qui produit et distribue des documentaires et des courts métrages d'animation. Trente-trois pour cent des Canadiens reconnaissent le logo de l'ONF et 72 p. cent appuient sa mission.

Le peuple canadien s'informe et se divertit; sa connaissance et sa compréhension des enjeux et de l'histoire s'approfondissent grâce aux films de l'ONF. Dans divers sondages, les Canadiens et Canadiennes ont déclaré leur appui à l'expression de points de vue canadiens sur divers enjeux. Ils craignent que la mondialisation ne fasse perdre du terrain aux médias canadiens au profit de voix venant de l'étranger⁷.

La capacité de mesurer les attitudes de la population canadienne pose un défi. L'ONF continue donc d'innover pour assurer un meilleur suivi de ses propres productions à la télévision et sur d'autres marchés.

⁷ Centre de recherche Décima, *Attitudes envers les médias canadiens*, effectué pour le compte de l'Association canadienne des radiodiffuseurs et l'Association canadienne des journaux, 11 novembre 2003.

c) Veiller à préserver la collection de l'ONF pour les générations futures en adoptant les mesures ci-après :

- **Élargir l'accès à sa collection**
L'ONF enrichira encore les collections de sa cinémathèque en ligne (CinéRoute) afin d'élargir l'accès au patrimoine audiovisuel canadien. Il prévoit numériser 5 000 titres en 2004 et 2005.

Le corps enseignant peut accéder au site web Médiasphère pour trouver des clips audio et vidéo à utiliser en classe. Exigeant la numérisation, cette initiative est possible grâce au Fonds Mémoire canadienne du ministère du Patrimoine canadien.

d) Accroître les recettes et optimiser les ventes en adoptant les mesures ci-après :

- **Vendre plus de films aux chaînes de télévision**
En 2004-2005, l'ONF s'efforcera tout spécialement d'augmenter ses ventes à la télévision et aux chaînes câblées américaines ainsi que de développer de nouveaux marchés télévisuels en Europe centrale et en Europe de l'Est.

- **Mettre l'accent sur les recettes tirées du marché institutionnel**
L'ONF mettra aussi l'accent sur l'accroissement des ventes sur le marché institutionnel, qui représente pour lui une importante source de recettes. Pour ce faire, il se portera acquéreur d'œuvres commerciales afin de les écouler sur ce marché. En 2004-2005, l'ONF cherchera à acquérir les droits de distribution de documentaires et films d'animation dans les domaines de la science, de l'histoire et des civilisations, de même que des séries éducatives destinées aux jeunes. Les décisions concernant ces acquisitions et reposeront sur l'évaluation de la pertinence des productions à l'égard de la collection et du mandat de l'ONF.

- **Prendre de nouvelles initiatives visant le marché consommateur**
À présent, les consommateurs canadiens et américains peuvent chercher et acheter en ligne des vidéos et des DVD de l'ONF à l'adresse <http://www.onf.ca/boutique>. Nous prévoyons ouvrir une boutique électronique semblable en Europe.

- **Élargir le marché de l'éducation**
Le secteur de l'éducation est un autre domaine dans lequel l'ONF pourrait augmenter ses ventes. L'ONF entend réaliser des documents qui *ne* sont *pas* produits par le secteur privé. Il pourra élaborer et distribuer de telles œuvres en partenariat avec des organismes provinciaux et des entreprises du secteur privé. La Médiasphère est l'une des créations destinées aux écoles. Il s'agit d'une ressource en ligne conçue pour les membres du personnel enseignant désireux d'utiliser les films de l'ONF en classe.

- **Occuper une place au cœur de la communauté**

Compte tenu de la convergence des médias et de l'accès à l'information dont profite la population canadienne au moyen de divers médias et réseaux, l'ONF met ses œuvres en marché et en assure la promotion dans le but de rejoindre ses auditoires à domicile et au travail. Les Canadiens et Canadiennes ont accès aux œuvres de l'ONF par la télévision, les écoles, les bibliothèques, les universités, Internet et les centres d'apprentissage.

Nouveau centre d'apprentissage médiatique à Toronto, la Médiathèque facilite l'accès de la population à la collection de l'ONF. Outre les projections de cinéma, la Médiathèque offre des ateliers d'animation et des ateliers de maître. Ce centre et la CinéRobothèque au centre-ville de Montréal sont des lieux publics qui dispensent des apprentissages interactifs à des auditoires de tous âges.

D'autres points de contact avec les Canadiens et Canadiennes sont les projections, ateliers de maître, rétrospectives, pièces muséographiques, créneaux de télévision ONF, etc.

Le Cinéclub ONF, programme d'adhésion bilingue de l'ONF, s'élargira en 2004-2005. Les membres du club profitent de rabais spéciaux sur les vidéos, d'invitations à des primers, des ateliers de maître et d'autres ateliers. En 2004-2005, les projections du Cinéclub contribueront à forger des partenariats avec des organismes communautaires, bibliothèques publiques, festivals de films, circuits de distribution, salles de répertoire et autres organismes.

- **Appliquer la technologie de distribution numérique**

En 2004-2005, l'ONF explorera la possibilité de développer un mode de distribution numérique ou de cinéma électronique. L'ONF espère mettre cette nouvelle technologie à l'épreuve (à petite échelle) dans les salles de répertoire, les universités, les centres de science et de technologie et les musées.

L'ONF étudie actuellement la faisabilité d'un nouveau réseau destiné au visionnage de contenu numérique en salles, ce qui encouragera les Canadiens et Canadiennes vivant hors des centres urbains à voir plus de films canadiens et à écouter davantage d'histoires canadiennes.

- **Collaborer avec d'autres organismes**

L'ONF maintiendra une étroite collaboration avec d'autres organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, dont Radio-Canada/CBC, les Archives nationales, la Fondation canadienne des relations raciales, le Conseil des Arts du Canada et Téléfilm Canada.

- **Jouer un rôle plus dynamique dans les communautés cinématographiques et les projections communautaires en organisant des tribunes publiques**
L'ONF entend organiser davantage de projections publiques et de tribunes dans les communautés rurales. Il croit fermement que ses films offrent un moyen de débattre les enjeux relatifs aux projets sociaux d'envergure nationale.

- **Promouvoir un nouveau logo et valoriser la marque qu'il représente**

L'ONF poursuivra la consolidation de sa marque en s'assurant que sa part dans des coproductions lui est plus clairement attribuée, qu'il profite sur les réseaux de télévision d'un plus grand nombre de plages-horaires réservées, qu'on diffuse des bandes annonçant les productions à venir et que le public dispose de plus amples renseignements sur ses nouveaux films. Voilà quelques exemples des moyens que prendra l'ONF pour intensifier sa présence dans les réseaux de distribution. Au lieu de promouvoir chaque film, l'organisme maintient sa stratégie de promotion de la marque globale, car il s'agit d'un puissant facteur de reconnaissance auprès des Canadiens et des Canadiennes. Dans l'ensemble, il faut faire en sorte que les diffuseurs, les établissements d'éducation, les institutions, les bibliothèques, d'autres marchés et le grand public utilisent davantage les productions audiovisuelles de l'ONF.

Dans le cadre de sa stratégie de marque, l'ONF fera maintenant figurer une version animée et renouvelée de son logo au début de toutes ses productions. Ce logo symbolise le nouvel ONF du 21^e siècle.

L'Office persistera à chercher de nouveaux créneaux de télévision afin d'atteindre des auditoires plus nombreux. Il poursuivra son partenariat avec le Documentary Channel, qui diffuse environ 50 heures de productions de l'ONF par année, dont bon nombre occupent une place dans la grille horaire qui lui est réservée. Pour l'ONF, cette chaîne est importante car elle permet de fidéliser l'auditoire.

b) Établir des mécanismes favorisant l'accès aux productions de l'ONF et le dialogue à leur sujet en adoptant les mesures ci-après :

- **Intensifier la présence de l'ONF à la télévision**

L'ONF continuera d'établir des mécanismes favorisant encore davantage l'accès à ses productions et le dialogue à leur sujet de manière à renouveler des liens durables avec la population canadienne. L'ONF est de plus en plus présent à la télévision grâce à des télédiffusions quotidiennes.

2.2 Résultat stratégique n° 2 : DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES
DISPONIBLES, ACCESSIBLES, ET UNE IMAGE DE MARQUE
RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIENS ET ÉTRANGERS

2.2.1 PLANS ET PRIORITÉS

L'ONF continuera d'augmenter le nombre de ses productions distribuées dans divers réseaux et de créer de nouveaux réseaux là où il n'y en a pas; de développer et diversifier ses marchés au Canada et à l'étranger; de veiller à la conservation de sa collection. Pour ce faire, l'ONF entend concrétiser quatre priorités de haut niveau, soit :

- Renforcer l'ONF pour qu'il se rapproche des Canadiens et Canadiennes;
Établir des mécanismes favorisant l'accès aux productions de l'ONF et le dialogue à leur sujet;
- Veiller à préserver la collection de l'ONF pour les générations futures;
- Accroître les recettes tirées de la collection de l'ONF et optimiser les occasions de vente.

PLANS

- Renforcer l'ONF pour qu'il se rapproche des Canadiens et Canadiennes, en adoptant les mesures ci-après :

• **Élargir le rayonnement des centres de production dans les communautés**

L'ONF mènera des activités pour rejoindre les communautés de cinéastes du Yukon, du Nunavut et de Davis Inlet; il leur donnera l'occasion de réaliser des films avec des outils rapides et économiques qui n'entraveront en rien leur créativité. Ces films porteront essentiellement sur des enjeux de la société contemporaine.

• **Rejoindre la population canadienne en ligne**

Le site web <http://www.C4C@onf.ca> est un moyen par lequel l'ONF suscite l'engagement citoyen dans des enjeux de société qui font les manchettes. Servant de tribune publique, le site est voué à l'instauration d'une culture civique.

projections communautaires, des festivals de films et autres. Mais la multiplicité même des points de contacts lui pose un défi au moment d'évaluer les retombées sociales de ses œuvres audiovisuelles sur la population. En 2004-2005, il se consacrera donc à élaborer des outils de mesure précis en la matière. Selon une enquête menée pour le compte de l'ONF en 2001, la population canadienne connaît et appuie les films de l'organisme, mais pense que ses œuvres ne sont pas assez diffusées à la télévision et gagneraient à jouer davantage ses outils de mesure et utilisera la méthode des études de cas pour faire le suivi de ses stratégies de mise en marché et des réseaux de distribution.

Diversité à l'écran et en coulisses

L'ONF est réputé pour atteindre ses objectifs en matière d'équité et pour perfectionner les talents et les compétences chez les communautés sous-représentées. Ses films sont vraiment à l'image de la société canadienne et, de la sorte, favorisent l'inclusion et la consolidation des fondements de la société canadienne.

Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF

La production de l'ONF varie grandement sur des plans divers : genres (animation, documentaire d'opinion, médias interactifs), contenus, traitements et publics cibles. On peut le constater par un bref coup d'œil sur les œuvres réalisées.

Degré d'intérêt pour les films et degré de satisfaction des auditoires

Puisque l'ONF rejoint la population canadienne principalement par la télévision, il a réexaminé les outils utilisés pour mesurer les auditoires ainsi atteints. Il dispose maintenant de données mensuelles comparatives sur la taille des auditoires par rapport aux divers réseaux de télévision ainsi que de données régionales, linguistiques et démographiques.

L'ONF continue de participer à un projet mené de concert avec le Fonds canadien de télévision, Téléfilm Canada, le CRTC et le ministère du Patrimoine canadien en vue de perfectionner les outils actuellement utilisés pour mesurer les auditoires atteints à la télévision. Par conséquent, à compter de 2004, l'ONF aura plus de facilité à mesurer les auditoires d'émissions canadiennes.

Il travaille aussi avec des diffuseurs afin d'améliorer l'accessibilité et la promotion de ses films sur des chaînes comme Radio Canada/CBC, APTN, VisionTV et History Channel. L'ONF enregistre le nombre de visites effectuées dans des sections régulièrement consultées de son site web comme les sections jeunesse, collections, nouveautés et boutique. Ces dernières années, il a amélioré son site, reconnaissant l'importance d'Internet comme médium privilégié par les jeunes. Son site respecte les normes établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor en matière d'élaboration de contenu.

Reconnaissance lors de festivals de films

La reconnaissance par les pairs de l'industrie canadienne et étrangère représente une mesure objective du caractère concurrentiel, de la qualité et de la pertinence de nos films. L'ONF continue de surveiller cet indicateur de rendement.

Nombre d'applications innovatrices

L'ONF poursuit ses innovations qui profitent à toute l'industrie. D'ores et déjà, il consolidera son système de suivi des percées technologiques qu'il aura accomplies.

Participation de la population canadienne

L'ONF rapproche les Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre de mille et une façons : dans les écoles, par son programme d'adhésion et des sites interactifs, des

1. L'intégration des nouvelles technologies à la production et à la distribution

L'intégration des nouvelles technologies aux activités de production et de distribution constitue un autre défi permanent pour l'ONF. La Direction de l'innovation et des ressources techniques doit faire face à la transition vers les technologies numériques. Par exemple, selon les prévisions, l'ONF devra produire de plus en plus de DVD et de produits interactifs.

2.1.4 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre son résultat stratégique n° 1, l'ONF prévoit dépenser environ 44,6 millions de dollars. Les coûts inhérents à la mise en œuvre des mesures susmentionnées (priorité donnée à la pertinence accrue de la programmation) sont compris dans cette somme.

Dépenses réelles et dépenses prévues

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses	2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	2005-2006
	44 907	44 610	44 610
Dépenses prévues 2006-2007			44 610

2.1.5 ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour évaluer dans quelle mesure l'ONF a atteint son résultat stratégique n° 1, l'ONF utilisera les indicateurs qui suivent :

- Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF;
- Degré d'intérêt pour les films et degré de satisfaction des auditoires (auditoire à la télévision, auditoire autre qu'à la télévision et rayonnement du site Internet);
- Reconnaissance sous forme de prix décernés lors de festivals au Canada et à l'étranger;
- Nombre d'applications innovatrices;
- Participation de la population canadienne;
- Diversité à l'écran et en coulisses.

L'ONF sert également l'intérêt public en : 1) développant des technologies qui profitent tant au secteur public qu'au secteur privé; 2) encourageant de nouvelles voix et les talents existants. L'économie du 21^e siècle repose sur l'application des nouvelles technologies et l'emploi créatif du capital humain. L'ONF y tient son rôle en stimulant l'industrie audiovisuelle canadienne.

2.1.3 DÉFIS ET RISQUES

Ressources financières

En cette période de planification, l'ONF continue de faire face aux défis que posent les ressources financières. Il a besoin d'un financement accru pour poursuivre son travail vital. En forgeant des partenariats dans le domaine de la création, l'ONF tire davantage de ses ressources financières, mais il lui faut s'assurer que de telles alliances respectent ses valeurs fondamentales.

L'état du documentaire d'opinion

Les pressions qui s'exercent actuellement sur les réalisateurs de documentaires d'opinion se font sentir sur l'ONF, tant et si bien qu'il prendra les devants pour trouver des moyens de favoriser ce type de films.

L'univers des 500 chaînes

Dans un univers qui compte 500 chaînes, la stratégie de l'ONF consiste à mettre l'accent sur la création de *nombreux* points de contact avec la population. Compte tenu de la fragmentation toujours croissante du système de radiotélévision canadien dans lequel des centaines de chaînes spécialisées ont obtenu une licence, l'ONF doit s'assurer que ses produits sont disponibles sur tous les réseaux possibles. De plus, de meilleurs outils utilisés pour mesurer les auditoires fourniront de précieux renseignements sur les stratégies de placement et de promotion.

interactifs conçus précisément pour Internet; services en ligne, comme www.onf.ca; films sur cédéroms et DVD.

c) L'ONF assurera la promotion de l'expression de la relève, de la diversité culturelle et des points de vue autochtones en adoptant les mesures ci-après :

- Repérer des talents issus de la relève, de diverses communautés culturelles ou autochtones et travailler avec eux

L'ONF offre une panoplie de programmes pour encourager les talents de la relève. Ainsi, le **Filmmakers Assistance Program (FAP)** et l'**Aide au cinéma indépendant canadien (ACIC)** jouent un rôle inestimable à ce chapitre en donnant aux jeunes talents les moyens de réaliser leur film.

Autre initiative, **Momentum** aide les cinéastes de la relève à produire des courts documentaires de qualité à petits budgets. À souligner aussi l'exemple d'**Animation Hothouse**, un programme intensif de 12 semaines qui donne aux jeunes cinéastes l'occasion de fabriquer des œuvres d'animation à l'aide de procédés plus rapides et plus souples tout en respectant l'excellence créatrice et technique qui fait la renommée de l'ONF. Ainsi, au cours de ce programme, ils réalisent un court métrage d'animation, depuis la création jusqu'au mixage définitif et à la mastérisation vidéo.

L'ONF s'est nettement distingué en encourageant les artistes de diverses communautés. **Nouveaux Regards** et **Reel Diversity**, par exemple, se poursuivront en 2004. Ces concours donnent aux cinéastes appartenant à une minorité visible l'occasion de créer chacun une œuvre favorisant le dialogue et les débats; ce faisant, ils contribuent à propager la tolérance et la compréhension.

Destiné à favoriser les œuvres autochtones en français, le concours **Cinéastes autochtones** a été remplacé par le laboratoire itinérant *Wapikoni Mobile*, qui met des outils de production et de distribution cinématographiques à la disposition des communautés autochtones du Québec.

2.1.2 INTÉRÊT PUBLIC SERVI PAR CES PRIORITÉS

Les priorités susmentionnées sur lesquelles s'appuie le résultat stratégique n°1 s'harmonisent parfaitement avec le mandat fondamental de l'ONF : produire des œuvres audiovisuelles qui intéressent la population canadienne. L'ONF traite d'enjeux dont les Canadiens et Canadiennes font grand cas : santé, éducation, pauvreté, droits des peuples autochtones, égalité et environnement. Ses films contribuent aux débats animés et féconds qui enrichissent la société canadienne en la matière. Voilà comment et pourquoi son programme (et les œuvres qu'il produit) sont pertinents aux yeux de la population. Il en découle la participation ouverte à tous pour faire du Canada une nation plus forte.

L'ONF continue de développer ou de codévelopper des contenus et technologies nouveaux médias. Ses initiatives dans le domaine sont de trois grands types : produits

- **Être un leader dans le domaine des médias interactifs**

En 2004-2005, l'ONF continuera de mettre l'accent sur la recherche et développement. Certains de ses nouveaux ou récents films présentent d'ailleurs une forme hybride : *Larkin*, jumelant documentaire et animation; *The Magical Life of Long Tack Sam*, documentaire animé; *Sparky*, film combinant l'animation et la fiction. L'ONF joue également un rôle déterminant dans le domaine de la haute définition et des techniques d'animation Sandde 3-D. L'utilisation innovatrice et créative du web comme mode d'expression est illustrée par <http://www.citoyen@onf.ca> et <http://www.C4C@onf.ca>.

- **Mettre l'accent sur la recherche et le développement**

Pour faire face à la fragmentation du milieu des communications, l'ONF se concentrera sur la production de documentaires de durées variées : courts métrages pour le web, moyens métrages pour la télévision et longs métrages pour les salles.

- **Employer tous les médias pour servir l'expression créatrice**

L'ONF maintiendra ses projets de mentorat et ateliers de maître afin de promouvoir l'art cinématographique et le transfert des connaissances et des compétences. L'ONF continuera d'harmoniser ses services techniques avec ses besoins de production actuels et évolutifs ainsi qu'à établir des partenariats avec des maisons de postproduction afin d'échanger ou de fournir des services. De tels partenariats sont possibles avec des entreprises qui se sont spécialisées en équipement numérique, en conversion et gestion de données, et qui ont développé un intérêt spécial pour les archives.

L'ONF continuera d'harmoniser ses services techniques avec ses besoins de production actuels et évolutifs ainsi qu'à établir des partenariats avec des maisons de postproduction afin d'échanger ou de fournir des services. De tels partenariats sont possibles avec des entreprises qui se sont spécialisées en équipement numérique, en conversion et gestion de données, et qui ont développé un intérêt spécial pour les archives. Par cette démarche, il découvre de nouveaux modes d'expression et de rayonnement auprès de divers auditoires.

- **Expérimenter de nouvelles formes et de nouvelles technologies**

b) L'ONF placera l'innovation à l'avant-plan en adoptant les mesures ci-après :

L'ONF a mis au point la production virtuelle *Online Hothouse*. Il s'agit d'un projet encourageant la création d'œuvres d'animation sur l'Internet, pour l'Internet et par l'entremise de celui-ci.

- **Elaborer des productions virtuelles**

Montréal et Québec tandis que le labo *Wapikoni Mobile* s'adresse aux communautés attikamekw du Québec. Ainsi, une nouvelle génération apprendra à réaliser des films et des vidéos, se familiarisera avec les nouveaux médias et aura un lieu où présenter ses œuvres.

- **Programmer des films d'intérêt général sur des personnages et des événements clés**
The Dark Years, exemple de film produit par le Programme anglais, est une remarquable série historique qui lève le voile sur de nouveaux aspects de la Grande Crise au Canada et sur ses liens avec le climat social contemporain. Autre exemple, *Mission Arctique/Arctic Mission* suit l'expédition du voilier *Sedna* qui franchit d'est en ouest le passage du Nord-Ouest, une aventure en cinq films portant sur les changements climatiques dans l'Arctique.

- **Faire des films de fiction innovateurs**

Comme première étape de son retour à la fiction innovatrice, l'ONF a lancé <http://www.SilenceOnCourt.tv@onf.ca>, un festival de courts métrages en ligne, accessibles en permanence. Lié à l'émission homonyme diffusée sur ARTV, le site est le fruit de la collaboration entre l'ONF et Radio Canada/CBC. En 2004, l'ONF prévoit en créer une version anglaise.

Nous travaillons aussi à une série dramatique qui ne manquera pas d'interpeller les auditoires à l'échelle nationale en abordant la très épineuse question des gangs autochtones dans quatre villes de l'Ouest canadien. Autre exemple digne de mention, *Plus que 24 heures*, du Programme français, qui réunit des cinéastes de la relève ayant un but hors du commun : réaliser huit courts métrages couvrant une période de 24 heures. Les huit courts métrages seront montés en un seul et même long métrage.

- **Expérimenter de nouvelles formes et de nouvelles technologies**

L'ONF joue encore un rôle prépondérant dans l'intégration de nouvelles technologies à la réalisation documentaire. Ainsi, *Ryan Larkin* marie l'animation hautement stylisée et les séquences documentaires.

Le site web *Ties That Bind* comporte des séquences tirées d'un film sur la vie avec un handicap. Ce site vise à encourager le public à partager vécu, opinions et ressources sur le sujet tout en échangeant des vues sur le thème plus vaste de l'engagement de la famille et de la communauté au 21^e siècle.

Noël Noël, un film grand public, combine la réalisation d'auteur et un mode de production industrielle.

L'ONF continue d'expérimenter sur le plan des séminaires sur l'Internet, des diffusions web et des productions en ligne (par ex. Momentum Online).

- **Faire participer les jeunes à la production de films ONF en qualité de créateurs et initiateurs**

L'ONF se rend dans les communautés pour inciter les jeunes à créer des œuvres médiatiques. Des laboratoires itinérants mettent à leur disposition les outils du métier. Le laboratoire *Video Paradiso* est au service des jeunes vivant dans les quartiers défavorisés de

2.1 Résultat stratégique n°1 : DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES PERTINENTES, EXCELLENTES ET INNOVATRICES POUR AIDER LA POPULATION CANADIENNE À MIEUX COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE

2.1.1 PLANS ET PRIORITÉS

PRIORITÉS

Pour atteindre son résultat stratégique n°1, l'ONF :

- a) Rendra l'ensemble de sa programmation plus pertinente pour les Canadiennes d'aujourd'hui;
- b) Placera l'innovation à l'avant-plan;
- c) Assurera la promotion de l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones.

PLANS

- a) L'ONF rendra sa programmation globalement plus pertinente pour les Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui en adoptant les mesures ci-après :

- Aborder des questions sociales délicates

Environ 85 p. 100 de la production de l'ONF portera donc sur des enjeux sociaux. Les documentaires d'opinion demeureront une priorité afin de combler la brèche qui existe sur le marché. Des films comme *The Privatization of Water*, *Aboriginal Gangs*, *L'autre* (sur la résolution des conflits à l'amiable entre citoyens) et *Hubert Reeves : conteur d'étoiles* (sur l'avenir de la planète) en témoignent.

Certaines de ces œuvres sont des coproductions internationales. L'ONF élargit ses auditoires de par le monde en examinant des sujets qui préoccupent la population canadienne. L'entreprise internationale et novatrice dans laquelle il s'est engagé — le World Documentary Fund, créé avec le UK Film Council et la BBC — donnera lieu à un premier film en 2004.

Les coproductions internationales demeureront pour lui une importante source d'optimisation des ressources créatrices et financières, lui permettant de se tailler une place de choix sur la scène internationale.

- Favoriser les débats et la participation du public

À ce chapitre, il convient de signaler des initiatives clés comme <http://www.C4C@onf.ca> et <http://www.citoyen@onf.ca>, qui sont des sites web axés sur l'information des citoyens et citoyennes et sur le dialogue entre nos différentes communautés. Logés à l'enseigne de l'ONF, ces sites favorisent le web comme moyen d'expression au service de la population.

SECTION 2 : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Le résumé précise les résultats stratégiques et les priorités que l'ONF entend mettre en œuvre au cours des trois prochaines années.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES	PRIORITÉS	AFFECTATION DE RESSOURCES (en millions de dollars)	TYPE DE PRIORITÉ
1. Des œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde.	1. Rendre la programmation de l'ONF globalement plus pertinente pour les Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui. 2. Placer l'innovation à l'avant-plan. 3. Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones.	44 610 \$ <u>Ressources totales</u>	1. Permanente 2. Permanente 3. Permanente
2. Des œuvres audiovisuelles accessibles, disponibles, et une image de marque reconnue par les publics canadiens et étrangers.	1. Renforcer l'ONF pour qu'il se rapproche des Canadiens et Canadiennes. 2. Établir des mécanismes favorisant l'accès aux productions de l'ONF, le dialogue à leur sujet et des relations plus étroites avec le public. 3. Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et la préserver pour les générations futures. 4. Accroître les recettes tirées de l'exploitation de la collection de l'ONF et optimiser les occasions de vente.	12 000 \$ <u>Ressources totales</u>	1. Permanente 2. Permanente 3. Permanente 4. Permanente
3. Une organisation gérée de manière efficace.	1. Gérer les ressources de manière efficace et efficiente. 2. Améliorer la responsabilisation, les pratiques commerciales et les systèmes d'information.	7 072 \$ <u>Ressources totales</u>	1. Permanente 2. Permanente

à l'élaboration d'un plan de transition au numérique⁶. Il pourrait en découler des directives et orientations précises qui encadreraient le travail de l'ONF.

Des partenariats à tous les niveaux : parvenir à une synergie, rehausser la créativité et optimiser les ressources

Nous continuerons à forger des partenariats stratégiques avec des maisons de production et de distribution du secteur privé et avec des diffuseurs publics afin de coproduire, diffuser et distribuer nos films.

À l'échelle internationale, l'ONF persistera à former des alliances en vue de maximiser les synergies potentielles et d'accroître les recettes.

L'ONF poursuivra sa collaboration avec des ministères comme Patrimoine canadien et d'autres organismes (Conseil des Arts du Canada, Radio-Canada/CBC et Téléfilm Canada) pour mieux satisfaire aux objectifs de politique publique.

Le projet DECLIC est un bon exemple de collaboration fructueuse entre organismes gouvernementaux. Mis au point de concert avec le ministère du Patrimoine canadien, Téléfilm Canada et le Conseil des Arts du Canada, ce programme a été lancé en 2003-2004 pour aider les cinéastes issus des communautés ethnoculturelles et autochtones à se perfectionner et pour leur faciliter l'accès aux auditoires ainsi qu'aux décideurs de l'industrie du film et de la vidéo. Il se poursuivra en 2004-2005.

⁶ Il y est fait allusion dans la publication récente intitulée *La réponse du gouvernement du Canada au rapport du Comité permanent du patrimoine canadien, Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*.

dans lesquels « la créativité, la diversité et la conscience sociale ne sont pas sacrifiées à l'autel de la rentabilité⁴. » Dans une industrie en pleine mutation, l'ONF joue un rôle stabilisateur.

L'ONF fait des documentaires d'opinion une de ses priorités, car la population veut voir des films qui l'aident à mieux comprendre les enjeux présentés sous divers points de vue⁵. Afin de remplir cet objectif, l'ONF organisera, en 2004-2005, un colloque sur l'état de la production et de la distribution documentaires au Canada. Parmi les autres questions à explorer figureront la complexité et les contraintes des modes de financement, la diminution des redevances versées par les diffuseurs et le recours aux nouvelles technologies.

Le Fonds canadien de télévision : nouveaux modes de financement

Divers changements apportés à la production télévisuelle au Canada toucheront l'ONF au cours de l'année qui vient. De plus, les principes directeurs du FCT pour 2004-2005 seront considérablement modifiés. Selon le nouveau régime, les diffuseurs recevront des fonds, qu'ils devront affecter à des projets de films présentés par des producteurs en fonction du genre et du sujet, sous réserve de l'approbation du FCT. Les véritables répercussions de ces nouvelles directives sur l'ONF se feront plus clairement sentir après 2004.

La difficulté de rejoindre les téléspectateurs

La multiplication des choix offerts aux téléspectateurs a mené à la fragmentation des auditoires et à un marché encombré. L'ONF mettra au point de nouveaux outils pour mesurer l'impact sur ses auditoires. En fait, il a déjà utilisé des stratégies de promotion multipлатеformes et continuera de tirer des leçons de l'expérience pour parfaire sa mise en marché.

Incidence de la conversion numérique sur la production et la distribution

La conversion au numérique du système de radiotélévision canadien demeure un défi. L'ONF veille à intégrer l'évolution technologique et à innover, particulièrement dans le domaine de la production numérique, de la télévision haute définition et des médias interactifs.

Dans ce contexte, l'ONF prend note, comme l'a souligné le gouvernement du Canada, que le ministère du Patrimoine canadien collaborera avec d'autres ministères, organismes et intervenants pour clarifier la politique et les objectifs, repérer les lacunes et contribuer à l'élaboration d'un plan de transition au numérique⁶. Il pourrait en découler des directives et orientations précises qui encadreraient le travail de l'ONF.

⁴ Trad. libre. Source : Cox, Kirwan, *La production documentaire au Québec et au Canada*, novembre 2002, page 43.
⁵ Canadian Media Research Inc., *TV Audiences and the NFB*.
⁶ Il y est fait allusion dans la publication récente intitulée *La réponse du gouvernement du Canada au*

1.5 SURVOL DE LA PLANIFICATION

Objet du survol

L'objet du présent survol consiste à mettre en contexte les plans et les priorités qu'adoptera l'ONF en 2004-2005 et 2005-2006. Ces plans et priorités découlent de son Plan stratégique 2002-2006. Depuis deux ans, l'ONF jette les bases de sa modernisation en restructurant ses programmes, en améliorant ses méthodes et en adoptant de nouvelles directives sur la gestion responsable des fonds publics.

En 2004-2005, l'ONF construira sur ces bases – en produisant des œuvres audiovisuelles plus audacieuses et en élargissant son rayonnement au Canada et dans le monde. L'ONF est financé principalement par un crédit parlementaire, par les recettes tirées de la vente de ses produits et par ses redevances.

Examen des dépenses et priorités gouvernementales

Le présent document tient compte des priorités gouvernementales qu'a cernées le Comité d'examen des dépenses affectées aux programmes. On pourra constater, surtout en ce qui concerne le résultat stratégique n° 3, que l'ONF est résolu à répondre de ses dépenses et à exercer une gestion responsable.

Notre mandat est façonné par la population canadienne et, par conséquent, l'intérêt public guide nos priorités. Cet intérêt public, nous le servons principalement en produisant et en distribuant des œuvres qui incitent la population au dialogue et aux débats sur les enjeux sociaux qui l'interpellent.

Pour chaque résultat stratégique présenté ci-après, nous décrivons en quoi l'ONF sert l'intérêt public, la valeur qu'il crée pour la population canadienne et les outils qu'il a adoptés pour augmenter son efficacité et son efficacité.

Le documentaire dans la tournée

Partout dans le monde, la production documentaire subit des pressions jusqu'alors inégalées. Les documentaristes sont surtout préoccupés par la commercialisation de la production. Qualité et diversité sont en péril, notamment au chapitre des documentaires d'opinion³. Ce type de films porte sur des enjeux de société importants; pourtant, moins de maisons de production canadiennes en font. En réalité, un des plus grands producteurs du Canada a restructuré son entreprise et se retirera progressivement de ce segment du marché. Devant une telle brèche laissée dans le marché, les diffuseurs et les cinéastes indépendants ont manifesté leur appui aux documentaires d'opinion produits par l'ONF

³ Cox, Kirwan, Observatoire du documentaire, *La production documentaire au Québec et au Canada*, novembre 2002.

population canadienne via Internet par ses séminaires et diffusions web comme par ses productions en ligne.

Les Canadiens et Canadiennes veulent se faire entendre aux quatre coins du monde, et les films de l'ONF leur servent de porte-voix; ils contribuent à l'innovation, sont des modèles difficiles à dépasser et consolident les secteurs de la création au sein de la nouvelle économie canadienne.

MISSION

La mission de l'ONF consiste à produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.

VISION

De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social.

But de l'ONF

L'ONF du 21^e siècle contribue à formuler et influencer les vues de la population canadienne. Tablant sur ses 65 ans d'expérience, il offre des œuvres audiovisuelles qui font connaître et comprendre le Canada, suscitent le dialogue entre concitoyens et concitoyennes et reflètent l'innovation dans les nouvelles technologies. L'ONF est unique en son genre, stimulant l'intérêt de la population, contribuant à son apprentissage continu et portant partout les valeurs canadiennes.

L'ONF a pour but fondamental d'affirmer l'identité canadienne haut et fort. Les Canadiennes et Canadiens aiment ses productions médiatiques audacieuses, de même que sa façon de les rejoindre, de s'adresser à eux dans leurs différentes communautés et d'encourager le talent. Voilà comment l'ONF affirme l'identité canadienne, comment il contribue à la nouvelle économie et aux fondements de notre société.

Avantages pour la population canadienne et pour le monde

L'ONF est une institution culturelle financée à même les deniers publics qui jouit d'un remarquable appui de la part des contribuables². Ses documentaires d'opinion, principalement diffusés sur les chaînes canadiennes, explorent des enjeux de société complexes et pertinents. Ses films d'animation combinent avec créativité divers médias, anciens et nouveaux, pour interpeller et divertir les auditoires au pays comme dans le monde. Ses vidéos et DVD éducatifs aident le corps professoral à transmettre les valeurs canadiennes et à faire connaître l'histoire nationale aux jeunes. L'ONF rejoint la

² Selon des sondages menés par Pollara, décembre 2001, *Canadian Attitudes Toward Documentary Films and Videos* (préparé pour l'ONF) la majorité des Canadiens et Canadiennes (86 p. 100) connaissent l'ONF, et 78 p. 100 d'entre eux approuvent son financement public.

également des problèmes d'ordre intergénérationnel auxquels on devra s'attaquer. Du point de vue de l'ONF, l'expression de la dualité linguistique, de la diversité et du multiculturalisme de notre société enrichit la démarche créatrice et forge une société ouverte à tous.

L'ONF rejoint la population canadienne par la télévision, par Internet, dans les écoles et les salles de cinéma, et cherche constamment de nouveaux réseaux. Son principal objectif est de rejoindre des auditoires nombreux et variés. C'est pourquoi il crée des communautés en ligne et des points d'accès dans des lieux publics et des lieux privés, comme les médiathèques ayant pignon sur rue, les universités, les bibliothèques, musées, galeries d'art et centres de groupes linguistiques minoritaires. L'ONF prévoit occuper une place plus visible à la télévision et tirer parti de la popularité du documentaire en salles en développant, avec des partenaires, un réseau de projection numérique qui présentera des productions canadiennes.

Je me réjouis des ambitieux desseins de l'ONF — continuer d'entretenir ce sentiment d'ouverture qui caractérise la société canadienne, contribuer à la nouvelle économie fondée sur une culture d'apprentissage continu et concourir à l'expression des voix du 21^e siècle au profit du Canada et du monde.



Jacques Bensimon
Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

1.3 MESSAGE DU COMMISSAIRE

Les Canadiens et Canadiennes font grand cas de leur culture. Ils veulent entendre leurs propres voix façonner et exprimer leurs valeurs et leurs points de vue. À leur service depuis 65 ans, l'ONF y contribue.

Tandis que l'ONF est bien engagé dans la troisième année de mise en œuvre de son Plan stratégique, son but d'intérêt public consistant à traduire, à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et au reste du monde demeure d'une importance vitale. Ce but se concrétise par l'audace de ses productions cinématographiques et médiatiques, par son rayonnement dans les communautés, et par son recours innovateur aux technologies et aux nouveaux talents. L'ONF continue d'aborder des sujets sociaux que la population canadienne prend à cœur; il raconte des événements et des lieux clés de notre histoire; il produit des œuvres en ligne destinées à la génération branchée qui préfère Internet à tout autre mode d'apprentissage. Il perpétue l'excellence sur les plans créatif et technique, comme en témoignent ses films d'animation oscarisés.

Les Canadiens et Canadiennes valorisent la contribution de l'ONF à la consolidation des assises sociales au pays. Tandis que la mondialisation s'intensifie, l'ONF est de plus en plus appelé à faire résonner les voix du Canada dans le monde. À l'échelle internationale, l'ONF continue de jouer un rôle d'ambassadeur des valeurs canadiennes : démocratie, inclusion, diversité et égalité.

Sa stratégie consiste à offrir une diversité de contenus, de formes, de traitements, de promotions et de modes de distribution. C'est que l'ONF y perçoit un moyen de rester pertinent et proche de ses publics dans un milieu des communications caractérisé par le choix et la fragmentation de l'auditoire.

En 2004-2005, la production sera axée sur le renouvellement du documentaire — tant sur le plan de la durée que des technologies et des supports de communication.

L'ONF rejoint de nouveaux auditoires via Internet. Il produit que les sites <http://www.SilenceOnCourt@onf.ca> qui lui permet de distribuer des courts métrages, ainsi que les sites <http://www.citoyen@onf.ca> et, éventuellement, <http://www.C4C@onf.ca>. Ces deux sites offriront à la population tant des films qu'une tribune sur les questions sociales.

Le renom de l'ONF pour sa capacité à raconter des histoires canadiennes provient des talents qu'il encourage, particulièrement ceux de cinéastes autochtones et d'origines diverses. La créativité justifie amplement de promouvoir l'expression de la diversité culturelle — le cinéma étant à son meilleur quand il puise au vécu d'équipes diversifiées. Selon une récente enquête parrainée par le ministère du Patrimoine canadien, 13,4 p. 100 de la population canadienne (ou près de 4 millions de personnes) appartiennent à des minorités visibles — une proportion qui devrait atteindre 20 p. 100 d'ici 2016¹. L'enquête révèle

¹ Ministère de l'Industrie, *Enquête sur la diversité ethnique : portrait d'une société multiculturelle*, 2003.

1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

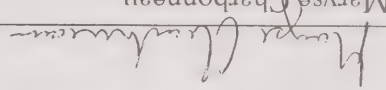
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* de l'Office national du film du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation;
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT;
- Le document est complet et exact;
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


Maryse Charbonneau

Directrice, Administration

Date : 13 avril 2004

1.1 MESSAGE DE LA MINISTRE

Ministre
of Canadian HeritageMinistre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend l'Office national du film du Canada (ONF), collabore avec des partenaires de partout au pays afin de resserrer les liens entre les Canadiens et de mieux faire connaître les diverses communautés du Canada.

L'ONF continue de jouer un rôle de premier plan en vue de favoriser l'accès à notre culture et à notre patrimoine. Ces partenariats fructueux nous offrent l'occasion de mettre en valeur notre dualité linguistique, notre diversité culturelle et notre volonté de faire place à tous et à toutes.



L'ONF est un véritable lieu de création d'œuvres audiovisuelles canadiennes à la fois originales, audacieuses, intéressantes et accessibles. La place de choix qu'occupent les cinéastes de la relève au sein de l'ONF et l'esprit d'innovation que l'on y retrouve favorisent cette créativité.

Dans ce rapport, l'ONF nous présente ses priorités pour continuer à réaliser son mandat. Le gouvernement du Canada et ses employés sont fiers d'appuyer et de promouvoir nos artistes, nos athlètes, nos langues officielles et nos communautés culturelles, et ce rapport en est le plus vibrant témoignage.

A handwritten signature in dark ink, reading "Liza Frulla".

Liza Frulla

Canada

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : MESSAGES ET SURVOL DE LA PLANIFICATION

1.1	Message de la ministre.....	1
1.2	Déclaration de la direction.....	2
1.3	Message du commissaire.....	3
1.4	Raison d'être de l'Office national du film.....	5
1.5	Survol de la planification.....	7

SECTION 2 : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

2.1	Des œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde.....	11
2.1.1	Plans et priorités.....	11
2.1.2	Intérêt public servi par ces priorités.....	14
2.1.3	Défis et risques.....	15
2.1.4	Total des dépenses prévues.....	16
2.1.5	Évaluation du rendement.....	16
2.2	Des œuvres audiovisuelles accessibles, et une image de marque reconnue par les publics canadiens et étrangers.....	19
2.2.1	Plans et priorités.....	19
2.2.2	Intérêt public servi par ces priorités.....	23
2.2.3	Défis et risques.....	23
2.2.4	Total des dépenses prévues.....	24
2.2.5	Évaluation du rendement.....	25
2.3	Une organisation gérée de manière efficiente.....	26
2.3.1	Plans et priorités.....	26
2.3.2	Intérêt public servi par ces priorités.....	27
2.3.3	Défis et risques.....	27
2.3.4	Total des dépenses prévues.....	27
2.3.5	Évaluation du rendement.....	28

SECTION 3 : ORGANISATION

3.1	Organisation.....	29
3.1.1	Résultats stratégiques et secteurs d'activité.....	29
3.1.2	Responsabilisation.....	30

ANNEXES

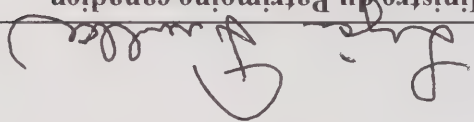
TABLEAUX.....	31
AUTRES RENSEIGNEMENTS.....	36

**Office
national du film**

**Budget des dépenses
2004-2005**

**Rapport sur
les plans et les priorités**

Approuvé


Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
(Ottawa) (Ontario)
KIA 0S5

Téléphone : (613) 941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-5

ISBN 0-660-62489-3



Office national du film

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77



National Library of Canada and National Archives of Canada

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-6
ISBN 0-660-62490-7

**National Library of Canada
and
National Archives of Canada**

**2004–2005
Estimates**

Report on Plans and Priorities

Approved

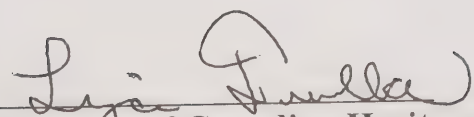

Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

Message from the Minister	1
Message from the National Librarian and National Archivist.....	3
Management Representation	5
Raison d'être	6
Planning Overview	6
Summary of Plans and Priorities by Strategic Outcome	12
Details of Plans and Priorities by Strategic Outcome	15
Organization	29
Agency Structure	30
National Archives of Canada Planned Spending	31
National Library of Canada Planned Spending.....	34
Annex A: National Archives of Canada Financial Information	36
Annex B: National Library of Canada Financial Information	39
Annex C: Other Information	41

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Canadian Heritage Portfolio, which includes the newly created Library and Archives Canada, collaborates with partners across Canada to strengthen the connection between Canadians and to inspire a deeper understanding of our diverse communities.

Library and Archives Canada will be an instrumental and important partner in fostering access to our culture and heritage. It is through these strong partnerships that we seize the opportunities to celebrate our linguistic duality, our cultural diversity, and our inclusiveness.



This is also an exciting time for this new institution, as it continues its transformation into a single new organization. The overarching objective of the new organization will be to preserve and make known and accessible Canada's documentary heritage. By continuing and expanding on the work of the National Library of Canada and the National Archives of Canada, the mandate of Library and Archives Canada allows it to interpret, present and exhibit its collections, as well as create new tools to reach out to Canadians young and old.

Through this report, Library and Archives Canada outlines its future plans and priorities. It also signals to those at home and abroad that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, languages and cultural communities.

A handwritten signature in cursive script, reading 'Liza Frulla'.

Liza Frulla

Canada

Message from the National Librarian and the National Archivist

In early 2004-2005, Parliament amended and approved Bill C-8, an *Act enabling the Library and Archives of Canada to amend the Copyright Act and to amend certain Acts in consequence*. In anticipation of the Act coming into force, the National Library of Canada and the National Archives of Canada are presenting this joint *Report on Plans and Priorities* to outline the tentative plans they will undertake together as Library and Archives Canada.


This *Report* is transitional because we are in the midst of fundamental change. Transition and transformation dominate our agenda. Integrating operations and collections, rethinking the way we work, establishing a new structure, reallocating resources, establishing approaches to encourage continuous improvement, creating new internal and external relationships are just some of the challenges we face as our plans evolve. Combined with this is the likely move of a large portion of our staff and activities to a new location in Gatineau, Quebec—an interim solution to our critical accommodation needs.

The transformation to Library and Archives Canada is one of the first mergers of this kind in the world, and has attracted considerable interest internationally. It is led by our shared vision for a new institution that will be a source of enduring knowledge accessible to all, and that will contribute to the cultural, social and economic advancement of Canada. The new institution will offer Canadians simplified access to the broadest collection of information about Canada, bringing together all forms of information, much of it unique and unavailable elsewhere. At the heart of the new legislation is a much greater emphasis on making Canada's documentary heritage known to Canadians and to those with an interest in Canada through interpretive programs, exhibitions and publications. The new Act modernizes the legal deposit regime by explicitly including online publications, and a new provision for archiving samples of Web material of interest to Canada and available without restriction to the public in order to preserve this new form of cultural expression. Library and Archives Canada will have a stronger leadership role in information management, and in the preservation of government records. It will have a new power to request the transfer of records of historical or archival value that are at risk of serious damage or destruction.

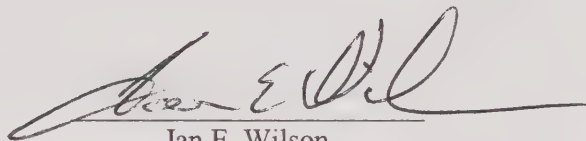
A special budget has been granted to support our transformation. We have consulted with our stakeholders, and will continue the consultation to make sure that the new institution is relevant to our clients—and we will strengthen our capacity to partner with other institutions in the advancement of national goals.

Our challenges are significant and these changes will take time. The result will be a modern, flexible, Library and Archives Canada that ensures that Canada's documentary heritage is well preserved, organized for easy access, and better known both at home and abroad. Its strength will lie in partnerships and collaborations with other archives, libraries, cultural institutions, and providers and creators of information. The outcome of our transformation will be a new kind of knowledge institution that will beckon Canadians and those interested in Canada to visit, to share the richness of its collection, and to learn.

We are signing this *Report* jointly, pending proclamation of the Act that will establish Library and Archives Canada.

A handwritten signature in dark ink, reading "Roch Carrier". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath.

Roch Carrier
National Librarian
National Library of Canada

A handwritten signature in dark ink, reading "Ian E. Wilson". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath.

Ian E. Wilson
National Archivist
National Archives of Canada

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

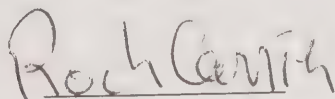
We submit, for tabling in Parliament, the *2004–2005 Report on Plans and Priorities* (RPP) for

National Library of Canada
and
National Archives of Canada

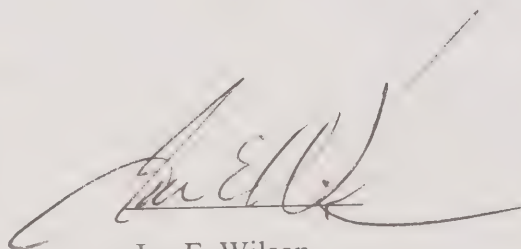
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2004–2005 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget, and by Treasury Board Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers, and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Roch Carrier
National Librarian



Ian E. Wilson
National Archivist

April 20, 2004

Raison d'être

Becoming One Institution

The National Library and National Archives have been working together more closely and the objectives for 2004-2005 are reflective of the single new institution that they will become. As such, the objectives of Library and Archives Canada are:

- ☐ To preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations.
- ☐ To serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society.
- ☐ To facilitate in Canada cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation and diffusion of knowledge.
- ☐ To serve as the continuing memory of the government of Canada, and its institutions.

This *Report* provides information on the use of resources along the lines of Library and Archives Canada's strategic outcomes. Until the legislation creating Library and Archives Canada comes into force, and resources allocated to the new institution, we are presenting financial resources of the National Archives of Canada and National Library of Canada in Annex A and Annex B of this *Report*. Several other functions are already common to both institutions.

The overriding imperative for Library and Archives Canada is to build upon current strengths to ensure that it has an enhanced capacity to serve citizens of all ages, cultures and regions; to provide them with unparalleled access to one cohesive national documentary heritage collection; to become a prime learning destination; and to facilitate information and knowledge management in the government.

Planning Overview

This document addresses the tentative future plans for Library and Archives Canada, which will work within the overall planning context of the government. It will be largely funded through operating expenditures, with the authority to spend revenues received from its reproduction services.

Library and Archives Canada will provide value to Canadians and make the best use of its resources. Internal reallocation of resources will be a key instrument to deliver new products and services.

Over the last year, as part of the transformation process to Library and Archives Canada, the National Archives and the National Library undertook a rigorous review of their

activities and services. The aim was to identify overlap, strengthen efficiencies and synergies, and reallocate resources to the capacities and services that will be most relevant to users. In the next year, Library and Archives Canada will reallocate resources to the highest priorities to retool and refocus the institution to affect economies of scale and identify additional efficiencies, in order to better serve Canadians. Other initiatives, such as major accommodation projects, investments in technology, preservation and digitization of collections that are critical to the institution's capacity to serve Canadians, will need new funding sources.

Our Challenge: Transformation

Canada is a pioneer in melding together the responsibilities, collections, services and staff of its National Archives and the National Library into a single, modern knowledge institution, Library and Archives Canada. The process is not merely reorganization, nor a transition to a different legal status, but a profound transformation that will take several years to accomplish. This metamorphosis will result in a different and more capable institution that is more than the sum of its parts—affording unprecedented opportunities for helping the people of this country to learn more about Canada and each other. Funding was provided to support our transformation effort over three years (2002-2005).

Library and Archives Canada will focus on the future needs of users, and on strengthening the social foundations of our national life. We are taking proactive steps to become more relevant, to excel, and to deliver high-quality service.

The first step of the transformation process witnessed the beginning of a culture change for both institutions. Librarians and archivists recognized that they were both in the “knowledge business,” and that they shared a common mission to acquire, organize for access and make known Canada's documentary heritage. Staff have been working together as never before to develop a compelling vision for a vibrant, confident and highly relevant new institution—one that makes a difference in the lives of Canadians, and in the effectiveness of the government.

This work continues as we define our approach and business strategies, and decide on how to organize ourselves to implement our broad change concepts. All staff members are committed to bringing together their skills and experience to create one of the most dynamic and successful knowledge institutions in the world.

Our Challenge: Being Truly National

Over the last few months, a review of activities and a consultation with stakeholders indicated that our institution is often perceived as too Ottawa-centred. Another perception is that our collection insufficiently reflects the current diversity of Canadian society.

Because Canada's geographic, linguistic and cultural diversity is part of our identity as a nation, the resources of the new institution must also be geographically, linguistically and

culturally representative. It is important that Aboriginal and multicultural communities see themselves and their heritage in the collection. To make this happen, we will strengthen our collecting emphasis to ensure that the documentary heritage of these communities and their experience in Canadian society is better represented. In interpreting and presenting the content of our collection for public programs and cultural events, we will reflect the many and diverse perspectives that define the Canadian experience.

As part of its role as a truly national institution, Library and Archives Canada will achieve more diversity in its own workforce in order to more fully represent Canada's society, and to have the required capacity to serve an increasingly diverse population.

The vast and rich collection of Library and Archives Canada is at once an unparalleled record of the historical development of Canadian society; a reflection of our country's strength in literature, music and media; and a record of federal government activity. This collection must become widely known, understood, used and valued by everyone. Our physical location in the National Capital Region must be offset by a constant and deliberate effort to achieve a pan-national presence—both through collaboration with partners and through the latest advancements in virtual information technology.

The concept of a national documentary heritage collection and services will extend beyond Library and Archives Canada. It is here that our stewardship must take some different forms. It will require a network of effort to build a larger and broader national collection, to make it easy to use and understand, and to preserve it over time. That network must involve libraries, archives, and all types of cultural centres, other heritage institutions, and even the creators of cultural and documentary resources. Library and Archives Canada will assume appropriate leadership in this broader landscape. It will foster purposeful partnerships to help citizens to find and use documentary resources in a convenient time, place and format.

We need to understand our essential role as a national institution, and how best to partner with other institutions across the country. Activities will focus on preservation research, standards development, international collaboration, and the development of national strategies.

Our Challenge: Making Canada's Documentary Heritage Known

Library and Archives Canada's legislation emphasizes the new institution's mandate to make Canada's documentary heritage better known to its citizens, and to facilitate access to it.

Canada's success in an information society and a digital economy depends on the ability of its citizens to access knowledge and information. The country's social cohesion and identity is improved when its citizens are aware of their social and cultural heritage. Such access gives people the tools they need to support quality education, to advance literacy, and to enhance their understanding of their culture and society. The challenge for Library and Archives Canada is to stay ahead of new advances in information technology—

especially in regard to the Internet, an extraordinary tool for equitable access to information and knowledge.

Technology is essential to achieve our vision. Its effective use will enable us to acquire, manage, preserve and access digital and non-digital content. We rely on electronic systems in our efforts to package and repackage the rich content we hold, and to open our collections to Canadians. To increase our capacity, we will use emerging technology and improved systems architecture to develop a joint Library and Archives Canada system, known as AMICAN. We will also strengthen Virtual Reference Canada, and make many more digital collections and resources available to the public.

Library and Archives Canada will also deliver on its mandate to make our documentary heritage better known by building a greater presence in cities across the nation. Our efforts to connect Canadians to their documentary heritage will bring together a wealth of networks and partnerships, extending through this country's 21,000 libraries and its 800 archives.

We will organize to serve the needs and special interests of all users, and raise the profile of some of our most compelling content through programs that support knowledge and literacy. Our challenge will be to develop a range of information resources, services and public programs valued by diverse groups of users, and contributing measurably to the cultural, economic and social development of Canada. Some of the wealth we will draw on includes music, literature, news media, government information, Aboriginal and ethno-cultural resources, and theses and other research output of Canadian universities.

Our Challenge: Becoming a Prime Learning Destination

Canadians value literacy and lifelong learning as a measure of their quality of life, and these are also key elements in Canada's economic success. To be successful, Library and Archives Canada must not only be a vast repository of information, but also a prime learning destination. The organization will move beyond its traditional services and outreach programs to gain a deeper understanding of how people of all ages, from all cultural backgrounds and in all parts of the country, seek information and learn from it.

We need to work with educators, students and learners of all ages to understand what people consider a positive learning experience, particularly in the digital information environment. Then we must collaborate in building resources and services to offer around that knowledge of users. Our collections are rich in primary and published documents, voices and stories—both familiar and unknown—that provide perspective on the Canadian experience. Educators and learners will use our interpretation and innovative programming, and will come to view Library and Archives Canada as a prime learning resource.

Our Challenge: Facilitating Information Management in Government Institutions

Library and Archives Canada will continue to provide expert support to the institutions of the Government of Canada on the management of their information throughout its life cycle. We will champion the value of information resources of the government as a valuable asset.

The management of knowledge and information is a key factor in the success of Canada's economy and social development and in the well-being of its citizens. Information management (IM) is essential to the government's effective management of issues and resources and to enabling access to government information, which is a basic right of citizens in a democratic society. Library and Archives Canada will contribute its unique skill-sets and expertise to government institutions, which in turn will further Canada's development as a knowledge society.

In the 2003 *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons* (<http://www.oag-bvg.gc.ca>), the Auditor General stated that archival heritage is at risk because federal government departments have given little attention to information management in recent years. She recommended that Library and Archives Canada continue to work with Treasury Board Secretariat to develop a comprehensive plan to implement the new Management of Government Information Policy adopted by the government in 2003-2004. According to the policy, federal government institutions will use electronic systems as the preferred means of creating, using and managing information. The increasing number of electronic records created by government departments will need new methods of management and ongoing maintenance to ensure the authenticity and reliability of these records over time, both in departments and after the transfer to Library and Archives Canada.

Our challenge in responding to the Management of Government Information Policy is to ensure that the institution has the capacity to provide leadership and guidance within the government on many information and knowledge management issues—including metadata standards, libraries, records management, business activity structure classification systems, content management, long-term access, and preservation and information technologies. We must nurture and share our expertise, and become a model of practice. We must provide strategic leadership in all aspects of managing digital information through our policy and research capacity, our technical expertise, and our practical guidance tools. Most importantly, Library and Archives Canada will need the resources to develop a robust information technology infrastructure for the long-term preservation and access to government records.

Our Challenge: Infrastructure

Longstanding accommodation problems have affected the collections, the employees and the clients of both the National Library of Canada and the National Archives of Canada. The new institution will not be able to fulfill its mandate or develop its potential as long as the collections are dispersed in several locations and remain at risk. In many cases, the

locations are not only inadequate to house such unique and valuable assets, but are also out of easy reach of both staff and the public. For example, only a small portion of Library and Archives Canada's valuable Preservation Collection of Canadiana is housed in safe vaults at the Gatineau Preservation Centre. Most of its other collection facilities do not meet the environmental standards required for long-term protection of the collection, and are vulnerable to accidents such as leaks and even floods, which can damage irreplaceable material.

Since 1988, the institution has experienced 116 environmental incidents. About 60 of these involved floods and excessive heat, and resulted in damage to about 30,000 published items in various collections including Statistics Canada publications, provincial government periodicals, and pre-1867 foreign publications about Canada received from the Library of Parliament. An estimated minimum cost to repair or replace the damaged items was set at \$4.5 million. Many reports, including the latest report of the Office of the Auditor General of Canada, have pointed out this critical situation. Together with Public Works and Government Services Canada and the Department of Canadian Heritage, Library and Archives Canada will address the imperative for proper facilities that meet all the modern environmental standards needed to protect Canada's precious documentary heritage.

Library and Archives Canada has been working to find realistic short- and long-term solutions. We have taken into account existing facilities and the requirements for public and professional spaces designed for our needs—appropriate spaces for preserving the collections and a safe and welcoming environment for employees and visitors. An internal forecast of our requirements shows that by 2025, Library and Archives Canada will need approximately 160,000m² of space across the country in order to house collections and provide services.

Our long-term vision is the development of a campus around the Gatineau Preservation Centre, the renovation of the current headquarters building in Ottawa (at 395 Wellington Street) and the Portrait Gallery of Canada for public access. The Gatineau campus location would house most of the collections and most of our professional activities would be carried out there. A renovated headquarters building would maintain Library and Archives Canada's services and programs for the public in an improved facility. These facilities, along with the Portrait Gallery of Canada, would create an effective and vibrant environment for Library and Archives Canada.

Given the scope of the investments needed, and the complexity of the project, we will need to obtain the support and commitment of the government for this long-term plan. Internal reallocation of resources will not be sufficient to address the infrastructure challenges.

In the meantime, immediate steps must be taken to address the most critical needs for both collections and our professional activities. An interim collection facility being prepared in Gatineau will address some critical storage needs.

Summary of Plans and Priorities by Strategic Outcome

The following table summarizes the plans that Library and Archives Canada tentatively will pursue. Because the institution is undergoing a profound transformation, our plans and priorities are evolving. Transition and transformation dominate our agenda.

The plans listed below are identified according to Treasury Board Secretariat guidelines as ongoing, previous (meaning a priority from a previous *Report on Plans and Priorities*), or new. More details are provided in the next section.

Strategic Outcome	Planned Resources (\$ thousands)	Ongoing Priority	Previous Priority	New Priority
1. Canada's documentary heritage is known, accessible and used.	Our current financial system does not provide resources by strategic outcome.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Focus on the client with the aim of fine-tuning the institution's understanding of current and potential users. <input type="checkbox"/> Increase access to Canadian digital content, resources, and electronic services. <input type="checkbox"/> Improve public awareness of the portrait collections. <input type="checkbox"/> As part of the Canadian Initiative on Digital Libraries, work with various organizations to develop a digital cultural strategy. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Expand the Canadian Genealogy Centre and Virtual Reference Canada. <input type="checkbox"/> Assess national access services for clients with print, perceptual and other disabilities; and facilitate their access to the resources of Library and Archives Canada. <input type="checkbox"/> Continue discussions with Public Works and Government Services Canada in order to resolve the issue of the best possible placement for the Depository Services Program. <input type="checkbox"/> Catalogue the British Columbia Audiobook preservation masters. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Initiate a 3-year project to develop a new system, AMICAN. <input type="checkbox"/> Develop a Virtual Learning Centre. <input type="checkbox"/> Carry out strategies developed by the Centre for Newspapers and News in Canada for better access to a wide range of news material in the collection. <input type="checkbox"/> Begin to implement key components of Library and Archives Canada's initiative to transform the way it delivers service to clients. <input type="checkbox"/> Test the effectiveness of our public services against a new evaluation framework. <input type="checkbox"/> Renew Library and Archives Canada's authority for grants and contributions. <input type="checkbox"/> Support multi-year national tour of the exhibition <i>Where Are the Children?</i> <input type="checkbox"/> Support the international tour of the <i>Oscar Peterson</i> exhibition. <input type="checkbox"/> Manage the Toronto Dominion Canada Trust Summer Reading Program for children. <input type="checkbox"/> Continue to develop mutually beneficial relationships with the book and sound-recording industries.

Strategic Outcome	Planned Resources (\$ thousands)	Ongoing Priority	Previous Priority	New Priority
2. Canada's documentary heritage is safeguarded and organized for current and future generations.	Our current financial system does not provide resources by strategic outcome.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Build collection of Canadian publications. <input type="checkbox"/> Strengthen the portrait holdings and finalize the Portrait Gallery of Canada's acquisition and commissioning policies. <input type="checkbox"/> Operate in a risk-smart culture and assess risks to collections. <input type="checkbox"/> Participate in the Canadian Musical Memories program to acquire and preserve sound recordings. <input type="checkbox"/> Acquire more electronic Canadian theses. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Harmonize acquisition strategies and policies. <input type="checkbox"/> Set policy directions for preserving Canada's digital heritage and address needs for preventive actions. <input type="checkbox"/> Use metadata to improve access to digital library and archival resources. <input type="checkbox"/> Under the Canadian Feature Film Policy, preserve films funded by Telefilm Canada, and acquire, describe, preserve, store and restore feature films. <input type="checkbox"/> Implement the Capital Replacement Plan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establish a task force to provide solutions for the acquisition, management and preservation of digital collections. <input type="checkbox"/> Further develop Aboriginal and multicultural collections and work with these communities to safeguard their documentary heritage. <input type="checkbox"/> Put in place strategic directions in response to the Auditor General's report on the protection of cultural heritage in the federal government. <input type="checkbox"/> Hold consultations on the new legal deposit requirements, and assess the impact of the new directions for the legal deposit of electronic resources. <input type="checkbox"/> Implement a total cost of ownership methodology for collections and secure a solid acquisitions budget.
3. Information and knowledge is effectively managed within the Government of Canada.	Our current financial system does not provide resources by strategic outcome.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Increase awareness and understanding of information management as a core discipline. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Work with various government institutions to implement the Management of Government of Information policy. <input type="checkbox"/> Continue the review of Records Disposition Authorities. <input type="checkbox"/> Strengthen ties to the Council of Federal Libraries to support the role of libraries in managing information resources of government departments and agencies. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Develop a generic approach for clearing the backlog of legacy business records. <input type="checkbox"/> Create a functional classification system for government records. <input type="checkbox"/> Take a leadership role in the implementation of the Management of Government Information policy in cooperation with the Treasury Board Secretariat and with Public Works and Government Services Canada.

Strategic Outcome	Planned Resources (\$ thousands)	Ongoing Priority	Previous Priority	New Priority
4. Effective and efficient management of the institution.	Our current financial system does not provide resources by strategic outcome.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Increase the number of visible minority and Aboriginal employees as part of the Employment Equity Action Plan. <input type="checkbox"/> Assess employees' skills and competencies against the institution's mandate and address gaps. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Continue to engage employees in the change processes for the transformation to the new institution. <input type="checkbox"/> Implement an integrated functional model for the new institution. <input type="checkbox"/> Finalize long-term plan to consolidate many functions on the proposed Gatineau campus. <input type="checkbox"/> Solve urgent short-term accommodation problems by moving some collections to an interim facility. <input type="checkbox"/> Proceed with new collection facility for cellulose nitrate. <input type="checkbox"/> Continue to pursue the renovation and expansion of 100 Wellington St. for the Portrait Gallery of Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Strengthen the institution's management capacity. <input type="checkbox"/> Align information technology investments with the requirements of the new institution. <input type="checkbox"/> Building on our modern management capacity check, improve processes and management practices. <input type="checkbox"/> Establish a risk management framework. <input type="checkbox"/> Develop a Performance Measurement Framework, a Management Accountability Framework, a logic model and a Program Activity Architecture. <input type="checkbox"/> Participate in the new government expenditure review exercise.

Details of Plans and Priorities by Strategic Outcome

As mentioned earlier, this *Report on Plans and Priorities* is a joint planning document for the National Library of Canada and National Archives of Canada, in anticipation of the proclamation of the Act creating the new Library and Archives Canada. It is a transitional planning document because both institutions are in the midst of fundamental change, where transition and transformation dominate the agenda and plans are evolving. The plans and priorities presented are organized according to the strategic outcomes that reflect the new mandate for the new institution.

As a new institution, we will be guided by a focus on our clients regardless of where they live, work or study in Canada; on new technologies for access to our collection; on the opportunities provided by digital information; and on our role as a steward of Canada's documentary heritage. We will also focus on the value of being a "risk-smart" culture, and on the importance of holistic and integrated management of issues. We will expand our expertise, establish new partnerships, and work in efficient ways. When necessary, we will adjust our plans and priorities to keep our multi-year transformation journey on course and achieve the outcomes expected by Parliament.

Strategic Outcome 1: Canada's documentary heritage is widely known, easily accessed and broadly used

Challenges and Rationale

Library and Archives Canada is nourished by a tradition of public service, and by democratic values that support Canadians' right of access to their government's records and their country's documentary heritage. One of its major objectives is to ensure unexcelled access to the unique and authoritative content of its vast collections. Easy access should be available, through multiple channels, to anyone with an interest in learning, discovery, enjoyment, knowledge-sharing and creation.

Requests for information under the *Access to Information* and *Privacy* (ATIP) Acts has created a serious challenge for the institution. Unlike most federal departments, which deal strictly with their own records, Library and Archives is required to provide information from all government records under its control, including the files of former military and civilian personnel. The complexity of requests has increased so much that Library and Archives is unable to respond within a reasonable period of time; Library and Archives will need to find appropriate solutions to reduce the backlog of requests and to provide researchers with quality service in a timely manner.

Commitments

Library and Archives Canada will aim to demonstrate its commitment to access by:

- ❑ Initiating a three-year project to develop a joint Library and Archives Canada system, AMICAN—which will use the new IT architecture to combine the Library’s AMICUS system with the Archives’ MIKAN system. AMICAN will provide integrated access across the combined collections. Another benefit will be that AMICAN will be able to display non-Roman character sets, thus expanding the range and diversity of material that can be accessed in the database.
- ❑ Demonstrating innovation and excellence as a national resource central to the promotion of knowledge of Canada’s history, identity, culture and values. This will be done through multi-year projects such as the Canadian Genealogy Centre, which provides a single Internet portal to authoritative Canadian genealogical sources, content and services; and Virtual Reference Canada, a network of libraries, archives, museums and research institutions that deliver reference services.
- ❑ Beginning to implement the key components of Library and Archives Canada’s initiative to transform the way it delivers service to clients. Library and Archives Canada will redefine its relationships with clients, and transform its services through re-engineering and automating business processes. The ultimate goal is to develop and test an integrated multi-channel business model for providing services that meet the needs of Canadians through transformational technology solutions. The estimated timeframe for a full-scale implementation of multi-channel solutions is ten years.
- ❑ Focusing on the client, with the aim of fine-tuning the institution’s understanding of current and potential users. We will engage communities in meaningful discussions about their needs and expectations. For example, we will improve access to Aboriginal and multicultural resources and services through enhancements to Library and Archives Canada’s Aboriginal portal (<http://www.nlc-bnc.ca/8/26/r26-5000-e.html>) and Multicultural portal (<http://www.nlc-bnc.ca/8/25/index-e.html>).
- ❑ Testing our assumptions about the effectiveness of our service against a new evaluation framework that focuses on outcomes and impact; and we will follow through on what we learn from our dialogue with clients. Our ultimate goal is to ensure that users who interact with Library and Archives Canada are satisfied with the content of the collection. We want to ensure that their experience is consistent across all access channels, and that they receive timely, fair and responsive service.
- ❑ Continuing to develop mutually beneficial relationships with the book and sound-recording industries, which are key players in the building of its collections. It will share bibliographic data and publishing data from the AMICUS database with Statistics Canada and the Department of Canadian Heritage. Statistics Canada will use this data in determining the number and type of Canadian publishers, as well as the volume and other qualities of Canadian publishers’ production. The Department of Canadian Heritage will use the data to identify trends in the publishing industry and to inform publishing industry policies.

Library and Archives Canada will investigate providing bibliographic data from AMICUS on book and sound-recording publishing to BookNet Canada (<http://www.booknetcanada.com>) and to “La banque des titres de langue française” (<http://www.btlf.qc.ca>) to assist these institutions in knowing what is being published in their respective jurisdictions.

- ❑ Improving public awareness of the portrait collections. Through events, lectures and consultations and planning the necessary team and infrastructure, the Portrait Gallery will also seek out potential partnerships and encourage general engagement in developing exhibits. The redesign of the Gallery’s Web site, planned for 2004–2005, will significantly aid its public awareness goals.

Library and Archives Canada will extend its reach in innovative ways to make Canadians of all ages and backgrounds aware of their heritage and culture. It will foster partnerships with authors, community groups, societies, businesses, and other government agencies. These alliances will allow it to combine and cross-promote public programming events, both on-site and virtually.

- ❑ Building on the results of a national consultation of educators, held in April 2003, we will develop a Virtual Learning Centre. This “teach-and-learn Internet portal” will virtually open our vaults and will give teachers and students digital access to primary sources in the collection. We hope this will be relevant to curricula at all levels, and to all learners: teachers, parents, and students young and old.

A Virtual Learning Centre will give users the means to go beyond textbooks and examine primary sources—the voices, ideas, actions, emotions and opinions of former times. Users will be guided by educational resources, interpretative material, and contextual information drawn from our collections. These will engage them in learning, creating and reflecting on our shared understanding as Canadians.

- ❑ We will build on the success achieved through initiatives such as the Digital Library of Canada, the Government On-Line Task Force and Canadian Culture On-Line to enhance services provided electronically, and increase public access to Canadian digital content and resources. We will present a unique Web interface to the new institution that will showcase its resources and services.
- ❑ As part of the Canadian Initiative on Digital Libraries, Library and Archives Canada will work with various organizations to develop a digital cultural strategy for delivering authoritative high quality information services in both official languages. The goal is to make content available from significant digital collections in all parts of Canada. The strategy will be presented in 2004-2005.
- ❑ The newly created Centre for Newspapers and News in Canada will carry out strategies to give better access to a wide range of news material in Library and Archives Canada. The Centre will partner with public and private sector organizations to promote access to the content of Canadian news media so that Canadians will have a greater understanding of the impact and influence of the

news media on their lives. The development of a national framework for access to Canadian newspapers in electronic format will also be a goal of the Centre.

- ❑ In partnership with the Aboriginal Healing Foundation and the Legacy of Hope Foundation, Library and Archives Canada will support a multi-year national tour of the exhibition *Where Are the Children? Healing the Legacy of Residential Schools*. The exhibition promotes a greater understanding of Canada's Aboriginal communities and points the way toward a more inclusive society. The exhibition has already travelled to British Columbia, Saskatchewan, the Northwest Territories and the Yukon; there are plans for it to go to Alberta and Manitoba in 2004–2005. We are also working with the foundations to create an online version of the exhibition.
- ❑ The *Oscar Peterson* exhibition will be sent to the National Library of Australia in 2004, and also to the Canadian Embassy in Tokyo, Japan. This touring exhibition will demonstrate our commitment to collecting the personal papers of Canadian musicians and to sharing Canada's creative achievements with the world.
- ❑ As an outcome of the *Fun of Reading Conference* (June 26-29, 2003), we will manage the Toronto Dominion Canada Trust National Summer Reading Program for children. The program's goal is to promote children's literacy in Canada through positive summer reading experiences.
- ❑ Library and Archives Canada will continue to make it easier for print-disabled Canadians to use our resources by providing access through alternate formats, as specified by the Federal Disability Agenda. An assessment of national access services for clients with print, perceptual and other disabilities will be carried out. Working with partners, Library and Archives Canada will continue to pursue the development of a nationwide library network for print-disabled Canadians that is equivalent to the library services provided to all Canadians.

Through its Council on Access to Information for Print-Disabled Canadians, Library and Archives Canada will continue to encourage the development of programs and tools that improve access to information for the print-disabled. Such tools will include a Clearinghouse for Publishers' electronic text masters for the purpose of alternate format production and a Web-based resource for information dealing with educational materials and pedagogic support for post-secondary disabled students.

- ❑ Library and Archives Canada negotiated the transfer of ownership of the preservation masters from the British Columbia government's Audiobook Program, and it will now catalogue and preserve this analogue collection for future generations. Library and Archives Canada will also permit its use for the creation of new digital masters.

Library and Archives Canada supports the Canadian Council of Archives (CCA), a national association responsible for facilitating the development of the Canadian archival

system. Through its grants and contributions to the CCA, Library and Archives Canada supports the objectives of over 800 smaller Canadian archives. The CCA also coordinates *ArchivesCanada* (formerly called the Canadian Archival Information Network), a bilingual gateway to descriptive records and digitized archival content from collections across Canada.

- ❑ Library and Archives Canada will evaluate the merits of the current Grants and Contributions Program and the funding arrangement with the Canadian Council of Archives. This will be a key element in the process leading to the renewal of the organization's authority for grants and contributions in order to follow the government's new policy on transfer payments by the deadline of March 31, 2005.

Strategic Outcome 2: Canada's documentary heritage is safeguarded and organized for current and future generations

Challenges and Rationale

The collection of Library and Archives Canada is one of the country's most valuable assets. With strengthened links between its archival and published aspects, the collection will deliver a deeper, broader and more comprehensive picture of the nation's life.

One challenge for the new institution will be to seek out additional sources of funding to strengthen its buying position. Items related to Canada often become available on short notice through international auction houses or from private collectors. It is important that Library and Archives Canada be in a position to successfully acquire such items.

To facilitate the process of acquiring new electronic media, Library and Archives Canada must make its new legal deposit requirements explicit to publishers. Their cooperation is essential in building a comprehensive collection. Library and Archives Canada will require additional funding not only to deal with digital records, but also with the increased demands of electronic publications subject to legal deposit. As well, it must increase its role in a Canadian national network of electronic resources.

The Auditor General of Canada, in her latest report to the House of Commons pointed to some significant challenges that the National Library of Canada and the National Archives of Canada is facing in relation to safeguarding and organizing Canada's documentary heritage. Significant backlogs exist in acquiring and processing archives from the private sector, including holdings from former ministers and members of Parliament. Library and Archives Canada estimates that it needs about \$14 million to process these backlogs. There is also a major backlog in processing audio-visual records, photographs and works of art. Library and Archives Canada is developing a total cost of ownership methodology to ensure that the cost of organizing and preserving collection material is fully factored in at the time of acquisition. It is also anticipated that this methodology will facilitate planning to reduce the institution's acquisition and processing backlogs.

Library and Archives Canada's goal is to continue to be an effective steward of Canada's documentary heritage. Our challenge is our capacity to preserve the growing collection, in terms of both space and infrastructure. Adequate facilities are critical for accommodating, and preserving the collection, and ensuring its survival and accessibility for years to come. As access is the primary driver of the new institution, organization and preservation are essential to making the collections accessible over the long-term. We will continue to enhance our capacity and seek additional sources of sustained funding to improve the acquisition, housing, preservation and management of our collections, especially those at risk.

Commitments

Commitments toward achieving this strategic outcome include:

- ☐ Holding consultations in order to assess the impact of its new legal deposit regulations. The institution will continue to ensure that legal deposit procedures remain effective and responsive to new strategic priorities in acquiring publications in various formats: paper-based print publications, sound recordings, microfilm, videos, CD-ROMs, and digital and electronic publications.
- ☐ Continuing to build a comprehensive collection of Canadian publications.
- ☐ Continuing to collect and preserve important records created by both the private sector and the government, regardless of medium. Particular emphasis will be on acquiring materials that focus on Canada's Aboriginal peoples, and on Canadians of multicultural backgrounds. Library and Archives Canada will continue to consult with and intensify its support for Aboriginal groups and multicultural communities by safeguarding their documentary heritage—either by keeping materials itself, or by helping such groups to preserve them within their own communities.
- ☐ Continuing the work that began in 2003-2004 to harmonize the separate collection policies of the National Archives and the National Library into a joint policy for the new institution. This will continue as a key deliverable for the transformation. A detailed strategy will be finalized for implementation in 2004-2005, although it is important to emphasize that the plan will be constantly monitored and adjusted. A harmonized collection policy will enable Library and Archives Canada to make a concerted effort to acquire both published and unpublished documents of national significance. Harmonized policies will also help Library and Archives Canada work with other institutions for the preservation of our country's documentary heritage.
- ☐ Continuing the acquisition of electronic theses to enrich the institution's Theses Canada Portal. (See <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada>). This portal offers Canadians direct, free and timely access to current Canadian academic research.
- ☐ Continuing discussions with Public Works and Government Services Canada to resolve the issue of the best placement for the Depository Services Program. The

goal is to have effective and efficient dissemination of government publications to Canadians via Canadian libraries.

- ❑ Strengthening portrait holdings in order to enhance exhibition themes—a key function for the Portrait Gallery of Canada in 2004-2005. The Gallery will also work toward finalizing its acquisition and commissioning policies for portraits, with the goal of ensuring that these important resources are available to all—in both real and virtual formats.
- ❑ Operating in a “risk-smart” culture so that Library and Archives Canada can be an effective steward of our documentary heritage. Conservation experts will ensure that the documentary heritage is optimally housed and cared for. The institution will take a holistic view of the relative value of various parts of the collection and of the risks to them. These risks will be actively and continually assessed in order to prioritize preservation activities and implement risk-mitigation strategies and conservation measures.

The institution will continue to identify and separate materials for the Preservation Collection of *Canadiana*. More items in this collection will be housed in an interim collection facility. Library and Archives Canada will also continue to ensure that adequate resources for responding to potential disasters are available. A new model will be established for the mass de-acidification program, as de-acidification of paper-based collection materials prolongs endangered documents containing acidic elements.

- ❑ Responding over the next three years, to Chapter 6 of the November 2003 Auditor General’s report on the protection of cultural heritage in the federal government. Library and Archives Canada will put in place appropriate strategic directions and implement appropriate measures that will enable the institution to meet its mandate, provided the institution obtains sufficient resources. Some of these measures will include—improving the efficiency and effectiveness of the organization’s operations (including a risk assessment of the collections and mitigation strategies), and ensuring that adequate information is available about the nature and condition of the published heritage and archival heritage under its control. These actions will lead to better policy development, and the provision of adequate information and clear accountability to Parliament. The organization will adopt a more strategic approach towards achieving a balance between the volume of work and available resources for protecting Canada’s documentary heritage.
(<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20031106ce.html>)

- ❑ Preserving film productions funded by Telefilm Canada. Under the Preservation and Access Component of the Canadian Feature Film Policy, Library and Archives Canada will receive \$550,000 until 2005-2006 to preserve Telefilm Canada film productions and to assist in the acquisition, description and preservation of films, selected according to established criteria. This investment enables our clients to access feature films that are no longer in commercial distribution, but that nevertheless made a significant contribution to Canada’s cultural life.

- ❑ Continuing to acquire and preserve sound recordings with funding from the Canadian Musical Memories program, which is part of the Department of Canadian Heritage's Canadian Music Fund. Enhanced contact with producers has resulted in a greater intake of sound recordings. The program will continue into 2004-2005, but funding for the following years is uncertain. (See <http://www.nlc-bnc.ca/6/28/index-e.html>)
- ❑ Continuing to emphasize the importance of metadata to improve intellectual access to library and archival resources through Internet browsers. By taking a strategic approach to developing access systems that use metadata, the institution will better respond to the challenges posed by the rapid expansion of the Internet, and by the increase of documentary heritage in digital form. The institution will also help to create common metadata standards, and to drive their application within Canada's information environment.

Such metadata will support our ability to manage, preserve and provide access to our digital and non-digital collections, as well as to the resources residing in government institutions and elsewhere in the country. Library and Archives Canada will encourage and influence knowledge creators to use a common set of metadata standards that cut across the boundaries of form or location. This will allow users with different skill sets and interests to locate the information resources they seek.

During the last quarter of the 20th century, heritage collections increasingly included electronic information stored on videotape, audiotape, computer tape, disks, CDs and DVDs. The preservation of electronic records and electronic publications is one of the greatest challenges facing heritage institutions: preserving the life expectancy of machine-readable records is five times more expensive than preserving traditional records.

- ❑ Library and Archives Canada will establish a task force to provide solutions for the acquisition, management and preservation of Library and Archives Canada's digital collection in order to mainstream this activity into its programs and services.
- ❑ The institution plans to implement lessons learned from the *Symposium on Preservation of Electronic Resources*, held in September 2003. This will entail developing policy directions for the preservation of Canada's digital heritage, addressing the need for preventive actions and formulating a new policy regarding the mass preservation of Web content.
- ❑ As resources permit, we will implement a capital replacement plan for digital and analog equipment, in order to enhance the institution's ability to manage technology-dependent records, digitized collections, Web resource tools and image files. This process will also increase our ability to provide digital copies to clients, and to apply state-of-the-art technologies to all preservation activities.

Strategic Outcome 3: Information and knowledge is effectively managed within the Government of Canada

Challenges and Rationale

Library and Archives Canada will be a leader in information and knowledge management in government institutions. It will serve as the continuing memory of the government, the permanent repository of government records and Canadian publications, and as the authority for disposing of government and ministerial records.

Good information and knowledge management underlies the Government of Canada's Modern Comptrollership initiative. The government's ability to demonstrate accountability and restore public trust cannot be realized unless its decisions are properly documented and the record of these decisions is managed appropriately for their retrieval and use when required. Information management is also essential to achieve a number of other government objectives: good decision-making, effective program and service delivery, access to information for citizens, defense of the Crown in legal processes, and the preservation of our country's national memory.

Library and Archives Canada will continue to champion information management in the federal government. Its priority remains to promote a culture of information management in which all players are aware of the value of well-managed information and appreciate their role in supporting government. Federal departmental libraries will continue have a strong role in the improvement of information and knowledge management in the Government of Canada.

Commitments

Commitments include:

- ☐ Working with government institutions to increase awareness and understanding of the value of IM as a core discipline for good governance. We will continue to organize seminars, workshops, presentations and meetings, for the benefit of senior executives and practitioners of information management.
- ☐ Strengthening our ties to the Council of Federal Libraries to support the critical role played by almost 300 federal libraries in managing the information resources of federal departments and agencies.
- ☐ Continuing to work with the Treasury Board Secretariat (Chief Information Officer) to implement the Management of Government Information Policy. We will continue to integrate our work plans, to assess and to build IM capacity across government. We will increase our efforts and initiatives, share our experiences and resources, and develop practical tools, standards and practices. (See the Information Management Portal at http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/im-porta/portal-portail_e.asp).

- ❑ Continuing our government-wide review of Record Disposition Authorities, in accordance with the Auditor General’s recommendation on protecting cultural heritage in the federal government. This review is aimed at modernizing the records disposition program, and its intended result will be an expedited process: long-term Record Disposition Authorities will cover broad high-level functions and strategic outcomes.
- ❑ Creating a model “functional classification system” for government records, which can be adapted by all institutions. These initiatives will make it easier to deliver programs and client services. They will also facilitate accountability and the proper identification and preservation of the government’s documentary heritage.
- ❑ Developing a generic approach for clearing the backlog of “legacy” business records. A resource model template will help institutions to manage their backlogs effectively, and to measure the benefits of such an approach. Building on the expertise and services provided by our national network of Federal Records Centres, we will continue to partner with other federal institutions to explore long-term options for storing and managing records for as long as they are required.

Strategic Outcome 4: Effective and efficient management of the institution

Challenges and Rationale

A strong foundation for Library and Archives Canada will be built on public-service values and ethics, modern business practices, learning, innovation, and change management. Our goals include a balanced approach to managing people and resources; strengthening our strategic planning and evaluation capacity; becoming more purpose-driven and outcome focused; and promoting a culture that thrives on diversity, innovation and continuous learning.

Commitments

Commitments include:

Continuing our Transformation Process

- ❑ Building on what we have accomplished since Fall 2002, we will continue the transformation process in consultation with employees, partners and stakeholders. In 2004-2005, we will implement the integrated functional model for the new institution, developed in consultation with staff and stakeholders, and an organizational structure to facilitate the delivery of our new legislative mandate.

We will integrate activities for the physical care and preservation of collections. Our focus will be on building and better managing our joint digital collections. We will invest in rethinking the way we describe our joint resources to facilitate integrated access, use and understanding. We will define a new information technology architecture that will support the management of our single collection and integrated access to it.

A transition plan will identify all deliverables for migrating our financial and human resources, information technology, records management, communications, strategic and operational planning, security and physical infrastructure, and administrative practices to a single institution.

Strengthening Our Capacity to Manage

- ❑ Library and Archives Canada will strengthen its management capacity through an integrated approach to leadership, and a results-based approach to organizational development and performance. We will ensure public-service values are well understood in the context of the mandate and culture of our institution, and demonstrate our commitment to these principles through exemplary delivery of service. Employees will participate in training and performance measurements to encourage continuous individual and organizational learning.
- ❑ Building on our institution's Modern Management Capacity Check, we will work to ensure that we have timely, relevant and evidence-based information on our performance. We will use this information to improve processes and management practices and we will also design and implement a performance measurement framework for the new institution.

Developing Human Resources

The new direction of Library and Archives Canada will impact its human-resources policies and practices over the next few years in several areas, such as staff selection, recruitment and training. The organization's thrust toward modernizing human resources management mirrors that of the Public Service as a whole.

- ❑ As part of our transformation to a truly national institution, one target of our Employment Equity Action Plan will be to increase the number of visible-minority and Aboriginal employees.
- ❑ Employees' skills and competencies will be assessed against the institution's new mandate and any gaps addressed through recruitment, succession planning and training. The goal is a skilled and talented workforce, motivated to deliver quality service. The institution will evaluate the effectiveness of its Employee Recognition Program, and its Orientation Program for new employees. As resources permit, it will also develop a Career Management Program for staff.
- ❑ We will continue to actively engage employees in the transformation to the new institution. Their knowledge and expertise will help to define us as an organization that has flexible structures, fosters collaboration, and takes full advantage of its multi-disciplinary skills. In a supportive and motivating work environment, staff will have opportunities to grow professionally and to have their contributions to the organization recognized.

Establishing a Risk Management Framework

- ❑ We will establish a risk-management framework for dealing with organizational and strategic risks to our collection—risks that are exacerbated over time. Continuous monitoring of our disaster-management framework is an integral part of the day-to-day activity of Library and Archives Canada, in compliance with the government's Security Policy. Managers will receive training on risk management, internal audits, and evaluation techniques. Their capacity to identify key risks to the organization will influence future decisions and strategies.

Aligning Information Technology

- ❑ We will use recently developed Information Technology (IT) architecture to align IT investments with the requirements of the new institution, and to reduce the complexity of the IT environment and the overhead of maintaining multiple systems. Other systems initiatives will flow from the IT architecture, such as the consolidation of key strategic applications and a single window access to all Library and Archives Canada resources.

Addressing Accommodation Needs

The issue of finding space to accommodate staff, visitors and all its vast holdings will play a key role in establishing Library and Archives Canada as a world-class institution. The government's decision to provide \$15 million in the 2003-2004 budget has given us the opportunity to address urgent short-term collection needs.

Commitments to address this issue include:

- ☐ Finalizing our long-term plan with Public Works and Government Services Canada, the Department of Canadian Heritage, and the Treasury Board Secretariat to consolidate many functions at a single location. Our long-term vision is that all of our administration, preservation and storage activities, as well as many of our professional activities, would be moved to the new location and developed around our existing Preservation Centre in Gatineau, Québec to form a single campus. Public access to our collection would be preserved by maintaining a presence at the renovated 395 Wellington Street building and the Portrait Gallery of Canada, both located in Ottawa, Ontario. Work on this long-term solution will continue through 2005-2006. This challenge of providing the new institution with an appropriate infrastructure will play a critical role in our ability to be effective stewards of Canada's documentary heritage.
- ☐ Solving our urgent short-term accommodation problems for our staff and collections by creating a temporary collection facility in a building located in Gatineau, Québec; and by moving a large part of our administrative and professional activities to a building near the Gatineau Preservation Centre. Given the scope of the project, work on planning and implementing the moves will continue through the end of 2004-2005.
- ☐ Proceeding with a new collection facility for cellulose nitrate films. Construction was to begin in 2004-2005, however, a contractual dispute has delayed the project. We now anticipate Effective Project Approval in January 2005, with completion scheduled for summer 2006. The new storage facility will allow for the long-term storage and preservation of heritage items captured on nitrate-based photographs and films.
- ☐ Pursuing the renovation and expansion of the building at 100 Wellington Street, across from Parliament Hill in Ottawa for the Portrait Gallery of Canada. (The project is in partnership with Public Works and Government Services Canada, and a distinguished architectural consortium: Dixon/Jones, Teeple Architects Inc., and Cole & Associates.) The Gallery will offer a wide variety of exhibitions and public programming activities in its new home, which is now projected to open in Spring 2007.

Work on the project is proceeding in two related streams. The first is the building's Concept Design, based on the required Gallery functions, with the start of construction planned for later in 2004. The second stream is the detailed development of the exhibitions that will open the building. For the latter, an interpretive plan is well under way to guide both the overall themes of the exhibitions and the detailed selection of potential materials.

Creation of the opening installations is expected to progress rapidly with the aid of the project's recently contracted exhibit design consultants, Reich + Petch Design International.

Developing Performance Information and Measures

- ❑ Library and Archives Canada will develop a Performance Measurement Framework (PMF). It will contain selected performance indicators for main programs and services.
- ❑ We will also develop and implement a Management Accountability Framework (MAF), as recommended by the Treasury Board Secretariat (see http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crgfaq_e.asp). The MAF is a set of ten statements summarizing government expectations for modern public service management. It was developed to provide public-service managers, especially deputy heads, with a clear list of expectations for high organizational performance.

Training will ensure that the MAF is understood and implemented. Branches will monitor results and provide regular performance information and results will be reported to the newly formed Audit and Evaluation Unit. Managers will use this information to evaluate results, take appropriate actions, adjust objectives, report accomplishments and plan future strategic priorities.

- ❑ We will also develop a “Logic Model” after defining new priorities and a new governance and organizational model. This logic model will have a number of functions. It will link activities to end results; clarify accountabilities along chains of results; provide a basis for developing indicators of progress/success; support performance measurement and evaluation; inform design and delivery; and influence reallocation decisions.
- ❑ Library and Archives Canada will participate in the new government expenditure review exercise. This will entail development of the Program Activity Architecture (PAA), according to Treasury Board Secretariat directions. A new Performance Measurement Framework will be developed in the coming year; but until it is fully developed, Library and Archives Canada will continue to gather data on past performance indicators.

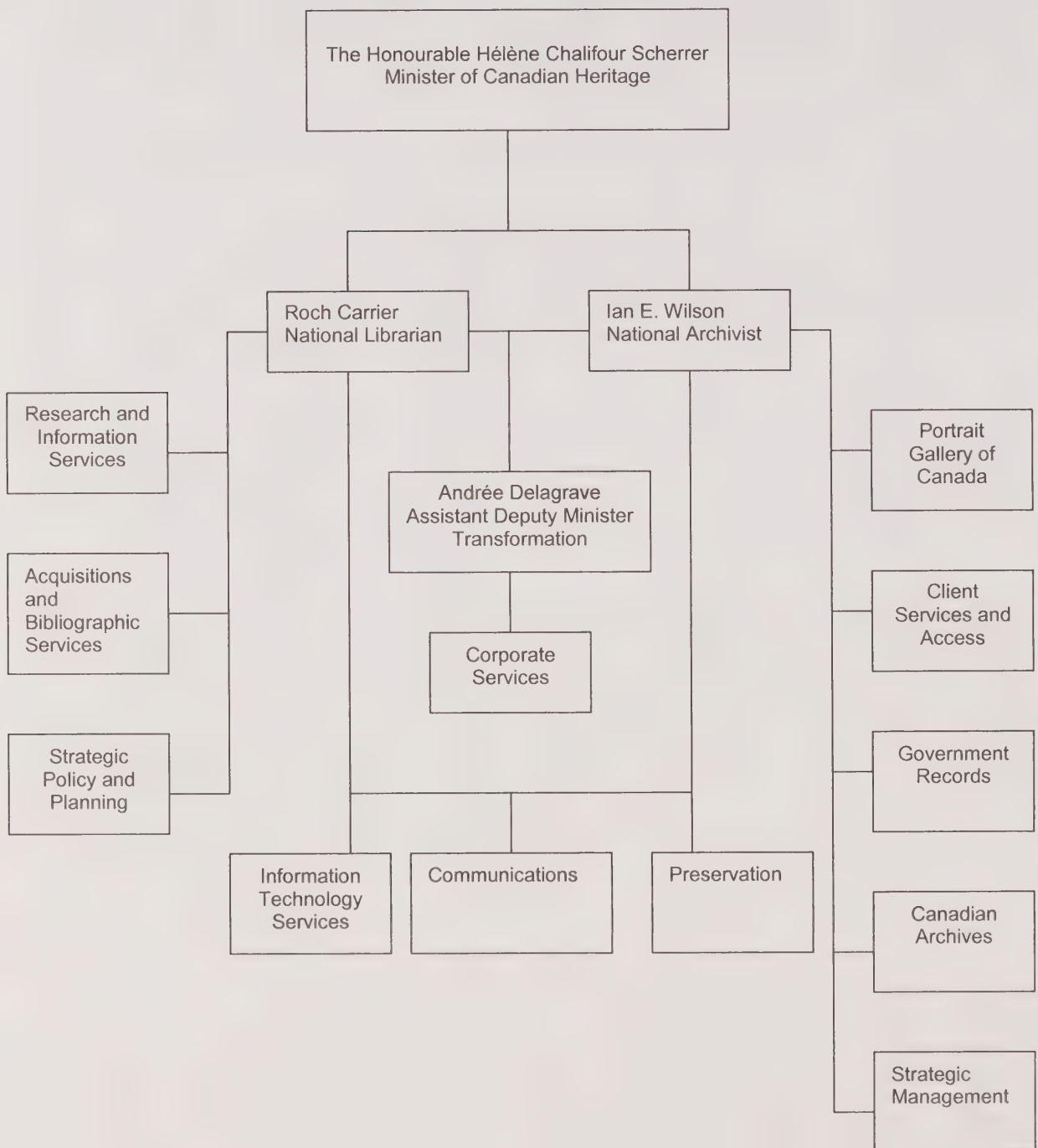
Organization

Relationship Between Library and Archives Canada Strategic Outcomes and the Business Lines of the National Library of Canada and the National Archives of Canada

National Archives of Canada Business Line		Library and Archives Canada Strategic Outcome		National Library of Canada Business Line
Services, Awareness and Assistance Acquisitions and Holdings Management Portrait Gallery of Canada	↑	Strategic Outcome 1: Canada's documentary heritage is widely known, easily accessed and broadly used.	↓	Canadiana Collections and Access Services Library Networking Corporate and Branch Administration
Acquisitions and Holdings Management	↑	Strategic Outcome 2: Canada's documentary heritage is safeguarded and organized for current and future generations.	↓	Canadiana Collections and Access Services Library Networking Corporate and Branch Administration
Management of Government Information	↑	Strategic Outcome 3: Information and knowledge management is effectively supported within federal institutions.	↓	Library Networking
Corporate Services	↑	Strategic Outcome 4: Effective and efficient management of the institution.	↓	Canadiana Collections and Access Services Library Networking Corporate and Branch Administration

Agency Structure

This structure is transitional until the legislation creating Library and Archives Canada becomes law and until a structure with accountabilities for the new organization can be finalized.



National Archives of Canada Planned Spending By Business Line

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Acquisition and Holdings Management	14,940	15,692	15,684	15,134
Management of Government Information	8,890	8,991	8,991	8,991
Services, Awareness and Assistance	12,886	14,096	13,888	13,888
Corporate Services	13,321	17,684	15,432	14,132
Budgetary Main Estimates (gross)	50,037	56,463	53,995	52,145
Less: Respendable Revenue	304	569	654	654
Total Main Estimates	49,733	55,894	53,341	51,491
<i>Adjustments:</i>				
Collective Agreements	438			
Transfer from Canadian Heritage for the Canadian Culture Online Program	2,000			
Transition Funding	3,200			
Carry Forward	630			
Innovation Fund	261			
Modern Comptrollership	140			
Internal Audit & Evaluation	301			
The Right Honourable Jean Chrétien's personal and political papers	244			
Canada History Centre	657			
Transfer from Canadian Heritage for Feature Film	550			
Transfer from Canadian Heritage for <i>ArchivesCanada</i> (formerly the Canadian Archival Information Network).	1,472			

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Transfer from Canadian Heritage for the Genealogy Centre	700			
Transfer to Canadian Heritage for the Canada History Centre announcement and advisory board	(375)			
Compensation adjustment for Collective Agreements	123			
Treasury Board's fiscal framework		47,011	11,289	7,014
<i>Total Adjustments</i>	10,341	47,011	11,289	7,014
Net Planned Spending	60,074	102,905	64,630	58,505
Less: Non-respendable revenue	10	10	10	10
Plus: Cost of services received without charge	33,898	33,855	33,823	33,822
Less: Cost of services provided to National Library of Canada	5,286	5,489	5,489	5,489
Net Cost of Program	88,676	131,261	92,954	86,828
Full Time Equivalents	678	686	686	686

National Archives of Canada Planned Spending Trends

Over the planning period, the planned expenditures for ongoing program activities will remain constant: approximately \$53 million per year. Salary-related expenditures will account for approximately 72 per cent of total planned expenditures, while other operating expenditures represent 25 per cent. Transfer payments will amount to 3 per cent of expenditures.

The National Archives will access additional funding over the next three years. This will finance the establishment of the Portrait Gallery of Canada, the construction of a new cellulose nitrate facility to store and preserve Canada's cinematic and photographic heritage and the construction of an interim collections facility to address collections most at risk. In association with its partners, the National Archives continues to pursue a long-term accommodation strategy.

The National Archives and the National Library share a common vision of transforming the two agencies into one world-class knowledge institution. The challenge for the next three planning years will be to balance activities related to the transformation with existing strategic priorities.

National Library of Canada Planned Spending by Business Line

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Canadiana Collection	19,391	18,667	18,307	18,307
Library Networking	14,182	14,385	14,385	14,385
Corporate and Branch Administration	8,179	7,515	7,375	7,375
Budgetary Main Estimates (gross)	41,752	40,567	40,067	40,067
Less: Respendable Revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	41,752	40,567	40,067	40,067
<i>Adjustments:</i>				
Collective Agreements	635			
Transfer from Canadian Heritage for the Canadian Culture On-Line Program	1,900			
Carry Forward	894			
Compensation adjustment for Collective Agreements	48			
Treasury Board's Fiscal Framework				
<i>Total Adjustments</i>	3,477	0	0	0
Net Planned Spending	45,229	40,567	40,067	40,067
Less: Non-respendable revenue	68	68	68	68
Plus: Cost of services received without charge	12,060	12,322	12,312	12,311
Less: Cost of services provided to National Archives of Canada	3,520	3,401	3,399	3,399
Net Cost of Program	53,701	49,420	48,912	48,911
Full-Time Equivalents	482	482	482	482

National Library of Canada Spending Trends

Planned expenditures for ongoing program activity will remain constant over the planning period, at approximately \$40 million per year. Salary-related expenditures account for approximately 74 per cent of total planned expenditures, while other operating costs represent 26 per cent. In association with its partners, the National Library will also continue to pursue a long-term accommodation strategy.

The National Library and the National Archives share a common vision of transforming the two agencies into one world-class knowledge institution. The challenge for the next three planning years will be to balance activities related to the transformation with existing strategic priorities.

Annex A: National Archives of Canada Financial Information

Table 1: National Archives of Canada Summary of Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants				
Services, Awareness and Assistance				
Canadian Council of Archives	600	600	600	600
Audio-Visual Preservation Trust of Canada	25	0	0	0
Total Grants	625	600	600	600
Contributions				
Services, Awareness and Assistance				
Canadian archival community in support of archival projects leading to the development of a national network of Canadian archives, holdings, activities and services	782	640	640	640
Canadian archival community in support of projects relating to the conservation of archival records, conservation research and conservation training and information	1,830	500	500	500
Total Contributions	2,612	1,140	1,140	1,140
Total Grants and Contributions	3,237	1,740	1,740	1,740

Table 2: National Archives of Canada Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Services, Awareness and Assistance				
Service and Service Fees	304	569	654	654
Total Respendable Revenue	304	569	654	654

Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Corporate Services				
Miscellaneous	10	10	10	10
Total Non-Respendable Revenue	10	10	10	10
Total Respendable and Non- Respendable Revenue	314	579	664	664

Table 3: National Archives of Canada Net Cost of Program for the Estimates Year 2004–2005

(\$ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending Table)	102,905
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	27,882
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures, paid by Treasury Board Secretariat	2,544
Worker's compensation coverage, provided by Human Resources Development Canada	28
Information Technology services, provided by the National Library of Canada	3,401
Less: Services provided without charge	
Management of human, financial, materiel and tenant services provided to the National Library of Canada	4,795
Other client services provided to the National Library of Canada	694
Total Cost of Program	131,271
Less: Non-Respendable Revenue	10
2004–2005 Net Cost of Program	131,261

Annex B: National Library of Canada Financial Information

Table 1: National Library of Canada Summary of Transfer Payments

(\$ thousands)	Forecast Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Grants				
Canadiana Collections and Access Services				
International Serials Data System	21	25	25	25
Library Networking				
International Federation of Library Associations and Institutions	11	11	11	11
Total Grants	32	36	36	36

Table 2: National Library of Canada Sources of Non-Respendable Revenue

(\$ thousands)	Forecast Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006	Planned Revenue 2006-2007
Canadiana Collections and Access Services				
Service Fees	68.0	68.0	68.0	68.0
Total Non-Respendable Revenue	68.0	68.0	68.0	68.0

Table 3: National Library of Canada Net Cost of Program for the Estimates Year 2004-2005

	Total
(\$ thousands)	
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments)	40,567
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	4,836
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by Treasury Board Secretariat	1,970
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	27
Management of human, financial, material and tenant services provided by the National Archives of Canada.	4,795
Other client services provided by the National Archives of Canada	694
Total Cost of Program	52,889
Less: Non-respendable revenue	68
Less: Services provided without charge to National Archives of Canada	3,401
2004-2005 Net Cost of Program	49,420

Annex C: Other Information

Legislation Administered by Library and Archives Canada

As two separate institutions, the National Librarian has the sole responsibility to Parliament for the *National Library Act*, R.S.C., 1985 (c. N-12). The National Archivist has sole responsibility to Parliament for the *National Archives Act*, R.S.C., 1995, c.1 (3rd suppl., c.N-2.5). The National Archivist also shares responsibility to Parliament for the *Access to Information Act*, R.S.C., 1985, c. A-1, and the *Privacy Act*, R.S.C., 1985, c. P-21.

When the legislation for the new Library and Archives Canada is proclaimed, the *National Library of Canada Act* and the *National Archives of Canada Act* will be repealed. A Librarian and Archivist of Canada will be named and will have sole responsibility for Sections 1 through 20 of the *Act to establish the Library and Archives of Canada, to amend the Copyright Act and to amend certain Acts in consequence*. The remaining sections of the Act are transitional and consequential amendments. The Librarian and Archivist of Canada will also share responsibility to Parliament for the *Access to Information Act* R.S.C., 1985, c. A-1, and the *Privacy Act*, R.S.C., 1985, c. P-21.

Contacts for Further Information

Library and Archives Canada
395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N3
General information: (613) 995-5138
Toll free number: 1-866-578-7777

This report can be found in electronic format at <http://www.collectionscanada.ca>

For more information about the contents of this document, contact:

Françoise Bouvier
Director, Strategic Management
Strategic Management
Tel. : (613) 992-7545
Fax. : (613) 992-9010
E-mail : francoise.bouvier@lac-bac.gc.ca

Paul McCormick – Director General
Strategic Planning & Policy Branch

Tel. : (613) 943-2339
Fax. : (613) 996-7941
E-mail : paul.mccormick@lac-bac.gc.ca

Annexe C : Autres renseignements

Lois appliquées par Bibliothèque et Archives Canada

En tant que deux institutions distinctes, l'Administrateur général a la responsabilité exclusive devant le Parlement de l'application de la *Loi sur la Bibliothèque nationale*, L.R.C. (1985), ch. N-12. L'Archiviste national a la responsabilité exclusive devant le Parlement de l'application de la *Loi sur les Archives nationales du Canada*, L.R.C. (1995), ch. 1 (3^e suppl.), ch. N-2.5. L'Archiviste national partage également la responsabilité devant le Parlement de l'application de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R.C. (1985), ch. A-1, et de la *Loi sur l'accès à l'information*, L.R.C. (1985), ch. P-21.

Lorsque la loi relative au nouvel organisme connu sous le nom de Bibliothèque et Archives Canada sera promulguée, la *Loi sur la Bibliothèque nationale du Canada* et la *Loi sur les Archives nationales du Canada* seront abrogées. Un Bibliothécaire et archiviste du Canada sera nommé et sera seul responsable de l'application des articles 1 à 20 de la *Loi constituant Bibliothèque et Archives du Canada, modifiant la Loi sur le droit d'auteur et modifiant certaines lois en conséquence*. Les autres articles de la *Loi* sont des amendements transitoires et corrélatifs. Le Bibliothécaire et archiviste du Canada partagera également la responsabilité devant le Parlement de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information*, L.R.C. (1985), ch. A-1, et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R.C. (1985), ch. P-21.

Pour plus de renseignements :

Bibliothèque et Archives Canada
395, rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0N3
Renseignements généraux : (613) 995-5138
Ligne sans frais : 1-866-578-7777

On peut consulter ce rapport sous forme électronique à l'adresse suivante :
<http://www.collectionscanada.ca>

Pour plus de renseignements sur le contenu de ce document, prière de s'adresser à :

Françoise Bouvier Directrice, Gestion stratégique Téléphone : (613) 992-7545 Télécopieur : (613) 992-9010 Courriel : francoise.bouvier@lac-bac.gc.ca	Paul McCormick Directeur général, Politique et Planification stratégiques Téléphone : (613) 943-2339 Télécopieur : (613) 996-7941 Courriel : paul.mccormick@lac-bac.gc.ca
--	--

Tableau 3 : Coût net du programme de la Bibliothèque nationale du Canada pour l'année budgétaire 2004-2005

Total		(en milliers de dollars)
Dépenses nettes prévues (total du Budget principal des dépenses plus les rajustements)		40 567
Plus : Services reçus à titre gracieux		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux	Canada	4 836
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor		1 970
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par		
Développement des ressources humaines Canada		27
Services de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, et de gestion des installations fournis par les Archives nationales du	Canada	4 795
Autres services aux clients fournis par les Archives nationales du	Canada	694
Coût total du programme		52 889
Moins : Recettes non disponibles		68
Moins : Services fournis à titre gracieux aux Archives nationales du		3 401
Canada		
Coût net du programme pour 2004-2005		49 420

Annexe B : Situation financière de la Bibliothèque nationale du Canada

Tableau 1 : Sommaire des paiements de transfert de la Bibliothèque nationale du Canada

(en milliers de dollars)		Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Subventions	Collections de Canadiana et services d'accès	21	25	25	25
	Système international de données sur les publications en série				
Collections de Canadiana et services d'accès	Mise en réseau des bibliothèques	11	11	11	11
	Fédération internationale des associations de bibliothécaires et d'institutions				
Total des subventions		32	36	36	36

Tableau 2 : Sources des recettes non disponibles de la Bibliothèque nationale du Canada

(en milliers de dollars)		Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Collections de Canadiana et services d'accès	Frais de services	68	68	68	68
	Total des recettes non disponibles	68	68	68	68

Tableau 3 : Coût net du programme des Archives nationales du Canada pour l'année budgétaire 2004-2005

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)		102 905
Plus : Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	27 882	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	2 544	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	28	
Services des technologies de l'information fournis par la Bibliothèque nationale du Canada	3 401	
Moins : Services fournis sans frais		
Services de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, et de gestion des installations fournis à la Bibliothèque nationale du Canada	4 795	
Autres services aux clients fournis à la Bibliothèque nationale du Canada	694	
Coût total du programme	131 271	
Moins : Recettes non disponibles	10	
Coût net du programme pour 2004-2005	131 261	

Tableau 2 : Sources des recettes disponibles et non disponibles des Archives nationales du Canada

Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007	Services, sensibilisation et appui	Services et frais de services	Total des recettes disponibles
					304	569	654
					304	654	654

Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions des recettes 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007	Services généraux	Divers	Total des recettes non disponibles
					10	10	10
					10	10	10
					314	579	664
					314	664	664

Annexe A : Situation financière des Archives nationales du Canada

Tableau 1 : Sommaire des paiements de transfert des Archives nationales du Canada

	Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
(en milliers de dollars)				
Subventions				
Services, sensibilisation et appui	600	600	600	600
Conseil canadien des archives				
Trust pour la préservation du patrimoine audiovisuel	25	0	0	0
canadien				
Total des subventions	625	600	600	600
Contributions				
Services, sensibilisation et appui	782	640	640	640
La communauté archivistique canadienne, pour appuyer des projets qui mèneront à la mise sur pied d'un réseau national d'établissements d'archives, de fonds d'archives, d'activités et de services				
La communauté archivistique canadienne, pour appuyer des projets liés à la conservation de documents d'archives, ainsi qu'à la recherche, à la formation et à la diffusion d'information en matière de conservation	1 830	500	500	500
Total des contributions	2 612	1 140	1 140	1 140
Total des subventions et des contributions	3 237	1 740	1 740	1 740

Tendances des dépenses prévues par la Bibliothèque nationale du Canada

Au cours de la période de planification, les dépenses prévues pour les activités des programmes actuelles resteront constantes, soit environ 40 millions de dollars par an, à raison d'environ 74 % de dépenses salariales et 26 % de dépenses de fonctionnement. De concert avec ses partenaires, la Bibliothèque nationale continuera de mettre en œuvre une stratégie d'hébergement à long terme.

La Bibliothèque nationale et les Archives nationales partagent une vision commune de la transformation des deux organismes en une même institution de classe internationale. Le défi des trois prochaines années sera d'équilibrer les activités de transformation et les priorités stratégiques courantes.

Dépenses prévues par la Bibliothèque nationale du Canada par secteur d'activité

Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	(en milliers de dollars)	
19 391	18 667	18 307	18 307	Collections de Canadiana	
14 182	14 385	14 385	14 385	Mise en réseau des bibliothèques	
8 179	7 515	7 375	7 375	Administration de l'organisme et des directions générales	
41 752	40 567	40 067	40 067	Budget principal des dépenses (brut)	
0	0	0	0	Moins : Recettes disponibles	
41 752	40 567	40 067	40 067	Total du Budget principal des dépenses	
635				Rajustements	
1 900				Conventions collectives	
				Transfert de Patrimoine canadien pour le Programme de la culture canadienne en ligne	
894				Report de fonds	
48				Compensation pour les ajustements Des conventions collectives	
3 447	0	0	0	Total des rajustements	
45 229	40 567	40 067	40 067	Dépenses nettes prévues	
68	68	68	68	Moins : Recettes non disponibles	
12 060	12 322	12 312	12 311	Plus : Coût des services fournis à titre gracieux	
3 520	3 401	3 399	3 399	Moins : Coût des services fournis aux Archives nationales du Canada	
53 701	49 420	49 912	48 911	Coût net du programme	
482	482	482	482	Equivalents temps plein	

Tendances des dépenses prévues par les Archives nationales du Canada

Au cours de la période de planification, les dépenses prévues pour les activités des programmes actuelles resteront constantes, soit environ 53 millions de dollars par an, à raison d'environ 72 % de dépenses salariales, 25 % de dépenses de fonctionnement et 3 % de paiements de transfert.

Les Archives nationales auront droit à un budget supplémentaire pour les trois prochaines années pour financer la création du Musée du portrait du Canada et la construction d'un nouveau local pour entreposer et conserver le patrimoine cinématographique et photographique sur nitrate de cellulose et la construction d'un édifice temporaire pour loger les collections les plus en danger. De concert avec leurs partenaires, les Archives nationales continuent de mettre en œuvre une stratégie d'hébergement à long terme.

Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale partagent une vision commune de la transformation des deux organismes en une même institution de classe internationale. Le défi des trois prochaines années sera d'équilibrer les activités de transformation et les priorités stratégiques courantes.

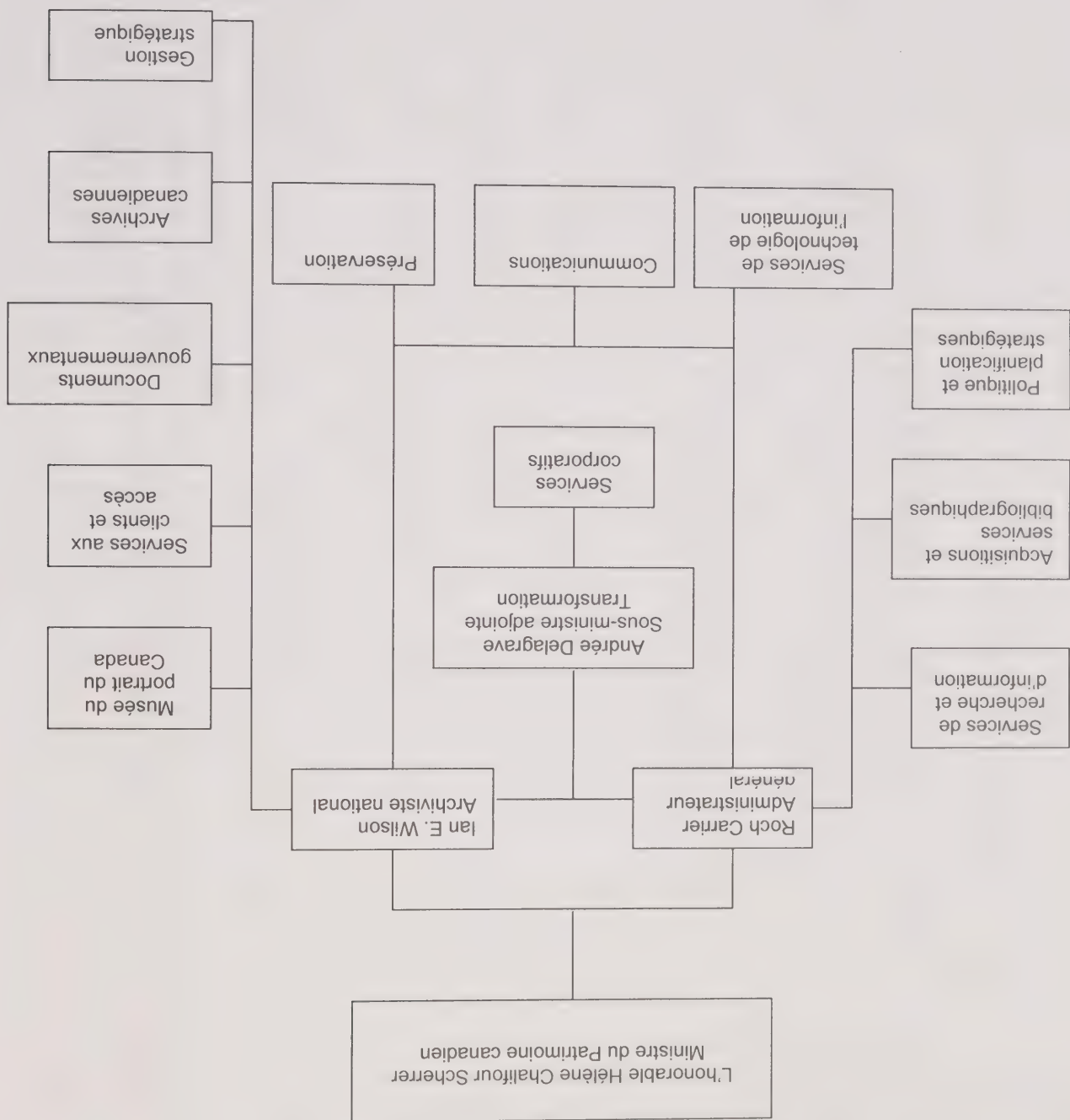
(en milliers de dollars)				Équivalents temps plein	
Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007		
Transfert de Patrimoine canadien pour le Centre canadien de généalogie	700				
Transfert à Patrimoine canadien pour l'annonce et le comité consultatif du Centre d'histoire du Canada	(375)				
Compensation pour le rajustement des conventions collectives	123				
Cadre financier du Conseil du Trésor		47 011	11 289	7 014	
<i>Total des rajustements</i>				10 341	47 011
		11 289	7 014		
Dépenses nettes prévues	60 074	102 905	64 630	58 605	
Moins : Recettes non disponibles	10	10	10	10	
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	33 898	33 855	33 823	33 822	
Moins : Coût des services fournis à la Bibliothèque nationale du Canada	5 286	5 489	5 489	5 489	
Coût net du programme	88 676	131 261	92 954	86 828	

Dépenses prévues par les Archives nationales du Canada par secteur d'activité

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	
14 940	15 692	15 684	15 134	Acquisition et gestion de documents d'archives
8 890	8 991	8 991	8 991	Gestion de l'information gouvernementale
12 886	14 096	13 888	13 888	Services, sensibilisation et appui
13 321	17 684	15 432	14 132	Services généraux
50 037	56 463	53 995	52 145	Budget principal des dépenses (brut)
304	569	654	654	Moins : Recettes disponibles
49 733	55 894	53 341	51 491	Total du Budget principal des dépenses
438				Conventions collectives
				Transfert de Patrimoine canadien pour le Programme de la culture canadienne en ligne
2 000				Financement de transition
3 200				Report de fonds
630				Fonds innovation
261				Fonction de contrôleur moderne
140				Évaluation et vérification interne
301				Documents personnels et politiques du très honorable Jean Chrétien
244				Centre d'histoire du Canada
657				Transfert de Patrimoine canadien pour les longs métrages canadiens
550				Transfert de Patrimoine canadien pour ArchivesCanada (anciennement le Réseau canadien d'information archivistique)
1 472				

Structure de l'organisme

Cette structure est provisoire : elle restera en vigueur jusqu'à la promulgation de la *Loi sur Bibliothèque et Archives Canada* et jusqu'à ce que soit finalisée la structure hiérarchique de la nouvelle organisation.



Organisation

Relations entre les résultats stratégiques de Bibliothèque et Archives Canada et les secteurs d'activité de la Bibliothèque nationale du Canada et des Archives nationales du Canada.

Secteurs d'activité des Archives nationales du Canada		Résultats stratégiques de Bibliothèque et Archives Canada		Secteurs d'activité de la Bibliothèque nationale du Canada
Services, sensibilisation et appui Acquisition et gestion des documents d'archives Musée du portrait du Canada	→	Premier résultat stratégique : Le patrimoine documentaire du Canada est connu, accessible et utilisé.	←	Collections de Canadiana et services d'accès Mise en réseau des bibliothèques Administration de l'organisme et des directions générales
Acquisitions et gestion des documents d'archives	→	Deuxième résultat stratégique : Le patrimoine documentaire du Canada est protégé et organisé pour les générations actuelles et futures.	←	Collections de Canadiana et services d'accès Mise en réseau des bibliothèques Administration de l'organisme et des directions générales
Gestion de l'information gouvernementale	→	Troisième résultat stratégique : L'information et le savoir sont gérés efficacement dans les institutions fédérales.	←	Mise en réseau des bibliothèques
Services généraux	→	Quatrième résultat stratégique : Gestion efficace et efficiente de l'institution.	←	Collections de Canadiana et services d'accès Mise en réseau des bibliothèques Administration de l'organisme et des directions générales

publiques dans ses nouveaux locaux, dont l'ouverture est maintenant prévue pour le printemps 2007.

Le projet suit actuellement deux orientations connexes. Il s'agit d'abord de concevoir la structure du bâtiment à partir des fonctions du Musée, le début des travaux de construction étant prévu pour la fin de 2004. Il s'agit ensuite de prévoir dans le détail les expositions qui seront proposées à l'ouverture du Musée. Dans ce dernier cas, un plan d'interprétation est déjà en cours d'élaboration : il orientera les grands thèmes retenus et la sélection des articles éventuels.

La création d'installations d'ouverture est censée progresser rapidement, avec l'aide des consultants récemment engagés, Reich + Petch Design International.

Préparer de l'information sur le rendement et élaborer des mesures du rendement

☐ Bibliothèque et Archives Canada se dotera d'un cadre de mesure du rendement (CMR) qui comportera des indicateurs de rendement pour les principaux programmes et services.

☐ Nous élaborerons et mettrons en œuvre un cadre de gestion et de responsabilisation (CGR), comme le recommande le Secrétaire du Conseil du Trésor (http://www.tbs-sct.gc.ca/mauf-crg/mauf-crgfaq_f.asp). Le CGR compte dix énoncés résumant les attentes du gouvernement en matière de gestion moderne. Il vise à fournir aux gestionnaires de la fonction publique, notamment aux administrateurs généraux, une liste d'objectifs clairs en matière de rendement organisationnel.

La formation garantira que le CGR est bien compris et mis en œuvre. Les directions générales feront le suivi des résultats et rendront régulièrement compte de leur rendement. Les résultats seront communiqués à la nouvelle Unité de vérification et d'évaluation. Les gestionnaires se serviront de cette information pour évaluer les résultats, prendre les mesures qui s'imposent, adapter les objectifs, rendre compte des réalisations et prévoir les futures priorités stratégiques.

☐ Nous élaborerons également un « modèle logique » après avoir défini de nouvelles priorités et un nouveau modèle de gouvernance et d'organisation. Ce modèle logique comportera un certain nombre de fonctions. Il permettra d'associer les activités aux résultats, de clarifier les responsabilités le long de la chaîne de résultats, d'élaborer des indicateurs de progrès/réussite, d'appuyer la mesure et l'évaluation du rendement, d'étayer les activités de conception et d'exécution et de prendre des décisions financières.

☐ Bibliothèque et Archives Canada participera à l'examen des dépenses du gouvernement. Cela suppose l'élaboration d'une architecture des activités de programme (AAP), conformément aux instructions du Secrétaire du Conseil du Trésor. Nous élaborerons un cadre de mesure du rendement au cours de l'année qui vient, mais tant qu'il ne sera pas achevé, Bibliothèque et Archives Canada continuera de recueillir des données sur les anciens indicateurs de rendement.

□ Poursuivre la rénovation et l'expansion de l'immeuble au 100, rue Wellington, en face de la colline parlementaire, à Ottawa, destiné au Musée du portrait. Le projet est réalisé de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et avec un consortium d'architectes distingués : Dixon/Jones, Teeple Architects Inc. et Cole & Associates. Le Musée organisera toutes sortes d'expositions et d'activités

□ Donner suite au projet de logement pour les documents sur nitrates de cellulose. La construction devait commencer en 2004-2005, mais un conflit contractuel a retardé le projet. Nous espérons obtenir l'approbation définitive du projet en janvier 2005 et nous comptons que le projet sera achevé à l'été 2006. Le nouveau local d'entreposage permettra d'abriter et de conserver à long terme des photographies et des films sur nitrates de cellulose.

□ Régler nos problèmes d'hébergement à court terme en créant des locaux provisoires pour les collections dans un immeuble situé à Gatineau, au Québec, et en déménageant une grande partie de nos activités administratives et professionnelles dans un immeuble situé à proximité du Centre de préservation de Gatineau. Compte tenu de l'ampleur du projet, la planification et la concrétisation des déménagements se poursuivront en 2004-2005.

□ Mettre la dernière main à notre plan à long terme de concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère du Patrimoine canadien et le Secrétaire du Conseil du Trésor pour consolider de nombreuses fonctions à un seul endroit. À long terme, nous entendons déménager toutes nos activités d'administration, de conservation et d'entreposage, ainsi que beaucoup de nos activités professionnelles, dans les nouveaux locaux qui seraient situés à proximité du Centre de préservation de Gatineau pour en faire un campus unique. L'accès public à notre collection serait maintenu grâce à notre présence dans l'immeuble rénové du 395, rue Wellington et au Musée du portrait du Canada, tous deux situés à Ottawa, en Ontario. En 2005-2006, nous continuerons de prendre des mesures dans le cadre de cette solution à long terme. Le projet de doter la nouvelle institution d'une infrastructure appropriée jouera un rôle central dans notre capacité à gérer efficacement le patrimoine documentaire du Canada.

Nos engagements à cet égard sont les suivants :

La question des locaux pour le personnel, les visiteurs et les vastes collections de l'institution jouera un rôle central pour établir Bibliothèque et Archives Canada en tant qu'institution de classe internationale. La décision du gouvernement de prévoir un budget de 15 millions de dollars en 2003-2004 nous a ouvert la possibilité de répondre à des besoins urgents.

Répondre aux besoins en matière de locaux

architecture, par exemple pour consolider les principales applications stratégiques et offrir un accès à guichet unique à toutes les ressources de Bibliothèque et Archives Canada.

Au cours des prochaines années, les nouvelles orientations de Bibliothèque et Archives humaines auront un impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines à plusieurs égards : sélection, recrutement et formation du personnel. La modernisation de la gestion des ressources humaines de notre organisation traduit le mouvement de transformation qui se produit à l'échelle de toute la fonction publique.

- ☐ Dans le cadre de notre transformation en institution véritablement nationale, l'un des objectifs de notre plan d'action pour l'équité en matière d'emploi sera d'accroître le nombre d'employés d'origine autochtone et appartenant à des minorités visibles.

- ☐ Les compétences des employés seront évaluées en fonction du nouveau mandat de l'institution, et les lacunes seront comblées par du recrutement, une planification de la relève et de la formation. Il s'agit de se doter d'effectifs compétents, talentueux et déterminés à offrir un service de qualité. L'institution évaluera l'efficacité de son Programme de reconnaissance des employés et de son Programme d'orientation des nouveaux employés. Nous élaborerons également un programme de gestion de carrière pour le personnel en fonction des ressources disponibles.

- ☐ Nous continuerons à faire participer activement les employés au mouvement de transformation qui fera de nous une nouvelle institution. Leur savoir et leur expertise nous aideront à définir une organisation à la structure souple, qui favorise la collaboration et qui tire le meilleur parti de leurs compétences multidisciplinaires. Dans un contexte de travail coopératif et motivant, les employés auront la possibilité de faire progresser leur carrière et de voir leurs contributions reconnues.

Établir un cadre de gestion des risques

- ☐ Nous mettrons en place un cadre de gestion des risques pour affronter les risques organisationnels et stratégiques qui menacent notre collection et qui s'amplifient avec le temps. Le suivi permanent de notre système de gestion des catastrophes fait partie intégrante des activités quotidiennes de Bibliothèque et Archives Canada, en conformité avec la politique du gouvernement en matière de sécurité. Les gestionnaires recevront une formation sur la gestion des risques, les vérifications internes et les techniques d'évaluation. Leur capacité à déterminer les risques principaux qui menacent l'organisation influencera les décisions et les stratégies à venir.

Aligner les technologies de l'information

- ☐ Nous emploierons l'architecture récemment créée pour aligner les investissements en technologies de l'information (TI) sur les besoins de la nouvelle institution et pour réduire la complexité de l'environnement informatique et les frais d'entretien de systèmes multiples. D'autres mesures seront prises dans le cadre de cette

ressources, de consolider notre planification stratégique et notre capacité d'évaluation, d'être plus précisément axés sur les objectifs et les résultats et de promouvoir une culture de la diversité, de l'innovation et de l'apprentissage permanent.

Engagements

Nos engagements sont les suivants :

Poursuivre la transformation

□ En nous appuyant sur ce que nous avons réalisé depuis l'automne 2002, nous poursuivrons le processus de transformation, de concert avec nos employés, nos partenaires et les parties intéressées. En 2004-2005, nous mettrons en œuvre le modèle fonctionnel intégré de la nouvelle institution, élaboré de concert avec le personnel et les parties intéressées, et nous mettrons en place une structure organisationnelle qui facilitera la réalisation de notre nouveau mandat législatif.

Notre projet sera d'intégrer et de mieux gérer nos collections numériques. Nous réfléchirons à la façon dont nous décrivons nos ressources communes pour en uniformiser l'accès, l'utilisation et la compréhension. Nous redéfinirons l'architecture informatique qui étayera la gestion de notre collection commune et son accès intégré.

Un plan de transition identifiera tous les éléments de la transformation vers une seule institution : finances, ressources humaines, technologie de l'information, gestion des documents, communications, planification stratégique et opérationnelle, infrastructure matérielle et de sécurité, et pratiques administratives.

Consolider notre capacité de gestion

□ Bibliothèque et Archives Canada consolidera sa capacité de gestion grâce à une perspective intégrée du leadership et une approche du développement organisationnel et du rendement axée sur les résultats. Nous veillerons à ce que les valeurs de la fonction publique soient bien comprises dans le cadre du mandat et de la culture de notre institution, et nous manifesterons notre fidélité à ces principes par une prestation de services exemplaire. Les employés suivront une formation et participeront à la mesure du rendement, ce qui favorisera l'apprentissage individuel et collectif.

□ En nous appuyant sur les résultats d'évaluation de notre capacité de gestion moderne, nous ferons en sorte de disposer de données en temps opportun, pertinentes et attestées par les faits sur notre rendement. Nous nous servirons de cette information pour améliorer nos procédures et nos pratiques de gestion. Nous concevrons et mettrons en œuvre un cadre de mesure du rendement pour la nouvelle institution.

Bibliothèque et Archives Canada s'appuiera sur de solides principes : valeurs et éthique de la fonction publique, pratiques de gestion moderne, apprentissage, innovation et gestion du changement. Nos objectifs sont d'équilibrer la gestion du personnel et la gestion des

Défis et justifications

Quatrième résultat stratégique : Gestion efficace et efficiente de l'institution

- ☐ Élaborer une méthode générale d'absorption de l'arrière des documents opérationnels. Un modèle aidera les institutions à gérer efficacement leur arrière et à mesurer les avantages de cette méthode. En nous appuyant sur l'expertise et les services de notre réseau national de centres fédéraux de documents, nous continuerons de collaborer avec les autres institutions fédérales pour envisager des solutions à long terme pour l'entreposage et la gestion des documents aussi longtemps qu'on en aura besoin.
- ☐ Créer un modèle de « système de classification fonctionnel » pour les documents gouvernementaux, qu'il sera possible d'adapter à toutes les institutions. Ces mesures faciliteront la prestation des programmes et des services. Elles faciliteront également la reddition des comptes et permettront de circonscrire et de conserver correctement le patrimoine documentaire du gouvernement.
- ☐ Continuer l'examen des « autorisations de disposer de documents » à l'échelle du gouvernement, conformément à la recommandation de la Vérificatrice générale concernant la protection du patrimoine culturel au gouvernement fédéral. Cet examen permettra de moderniser le Programme d'élimination et de conservation des documents et d'accélérer la procédure : les autorisations à long terme traiteront des fonctions de haut niveau et des résultats stratégiques.
- ☐ Continuer à collaborer avec le Secrétaire du Conseil du Trésor (dirigeant principal de l'information) pour mettre en œuvre la Politique de gestion de l'information de l'information. Nous continuerons d'intégrer nos plans de travail et d'évaluer et de développer la capacité du gouvernement en matière de GI. Nous approfondirons nos efforts et nos mesures, nous partagerons notre expérience et nos ressources et nous créerons des instruments, des normes et des pratiques utiles (voir le portail de la gestion de l'information : <http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/references/portail-portal/portal-portal.f.asp>).
- ☐ Continuer à collaborer avec le Secrétaire du Conseil du Trésor (dirigeant principal de l'information) pour mettre en œuvre la Politique de gestion de l'information de l'information. Nous continuerons d'intégrer nos plans de travail et d'évaluer et de développer la capacité du gouvernement en matière de GI. Nous approfondirons nos efforts et nos mesures, nous partagerons notre expérience et nos ressources et nous créerons des instruments, des normes et des pratiques utiles (voir le portail de la gestion de l'information : <http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/references/portail-portal/portal-portal.f.asp>).
- ☐ Consolider nos liens avec le Conseil des bibliothèques fédérales pour appuyer le rôle central que jouent près de 300 bibliothèques fédérales dans la gestion des sources d'information des ministères et organismes fédéraux.
- ☐ Réunions à l'intention des hauts fonctionnaires et des praticiens de la gestion de l'information.

numérique du Canada, de prendre des mesures préventives et de formuler une nouvelle politique concernant la conservation massive du contenu sur le Web.

☐ Si les ressources le permettent, nous mettrons en œuvre un plan de remplacement des immobilisations pour le matériel numérique et analogique, afin d'améliorer la capacité de l'institution à gérer les documents dépendants de la technologie, les collections numérisées, les ressources Web et les fichiers images. Cela accroîtra notre capacité à fournir des exemplaires numériques à nos clients et à appliquer les technologies de pointe à toutes les activités de conservation.

Troisième résultat stratégique : L'information et le savoir sont gérés efficacement dans les institutions fédérales

Défis et justifications

Bibliothèque et Archives Canada sera une institution de premier plan en matière de gestion de l'information et du savoir parmi les institutions gouvernementales. Elle sera la mémoire du gouvernement, le dépositaire permanent de ses documents et des publications canadiennes, et l'autorité chargée de décider du sort des documents gouvernementaux et ministériels.

La qualité de gestion de l'information et du savoir est au cœur des mesures prises par le gouvernement du Canada pour moderniser sa gestion. La capacité du gouvernement à faire preuve d'imputabilité et à regagner la confiance de la population passe par la possibilité de documenter ses décisions et de gérer correctement les documents justifiant ces décisions pour qu'on puisse les retracer et les utiliser au besoin. La gestion de l'information est également indispensable pour réaliser un certain nombre d'autres objectifs du gouvernement : la qualité du processus décisionnel, l'efficacité de la prestation des programmes et services, l'accès à l'information pour les citoyens, la défense de l'État dans les instances juridiques et la conservation de la mémoire nationale.

Bibliothèque et Archives Canada continuera de mettre en valeur la gestion de l'information au gouvernement fédéral. Sa priorité reste de promouvoir une culture de la gestion de l'information (GI) dans laquelle tous les intervenants sont conscients de la valeur d'une information bien gérée et de leur rôle d'appui au gouvernement. Les bibliothèques des ministères fédéraux continueront de jouer un rôle important dans l'amélioration de la gestion de l'information et du savoir dans l'administration fédérale.

Engagements

Nos engagements sont les suivants :

☐ Collaborer avec les institutions gouvernementales pour mieux faire connaître et comprendre la valeur de la GI comme discipline fondamentale de la bonne gouvernance. Nous continuerons d'organiser des séminaires, des ateliers et des

2005-2006 pour conserver des productions cinématographiques de Téléfilm Canada et pour faciliter l'acquisition, la description et la conservation de films choisis selon certains critères. Cet investissement permettra à nos clients d'avoir accès à des longs métrages qui ne sont plus distribués commercialement, mais qui n'en sont pas moins des jalons importants dans l'histoire culturelle du Canada.

□ Continuer d'acquérir et de conserver des enregistrements sonores grâce aux fonds accordés dans le cadre du Programme de souvenirs de musique canadienne, qui fait partie du Fonds de la musique du Canada (Ministère du Patrimoine canadien). Des contacts de meilleure qualité avec les producteurs ont permis d'acquérir un plus grand nombre d'enregistrements sonores. Le programme se poursuivra en 2004-2005, mais le budget des années suivantes est incertain (<http://www.collectionscanada.ca/6/28/index-f.html>).

□ Continuer d'accorder de l'importance aux métadonnées pour améliorer l'accès intellectuel aux ressources des bibliothèques et des archives par le biais des navigateurs Internet. En adoptant une perspective stratégique pour élaborer des systèmes d'accès employant des métadonnées, l'institution sera mieux placée pour réagir aux défis que posent l'expansion rapide d'Internet et l'augmentation du patrimoine documentaire sous forme numérique. L'institution contribuera également à la création de normes communes applicables aux métadonnées et à les faire appliquer dans le contexte informatique canadien.

Ces métadonnées nous permettront de gérer, de conserver et de rendre accessibles nos collections numériques et non numériques ainsi que les ressources qui résident dans d'autres institutions gouvernementales et ailleurs au pays. Bibliothèque et Archives Canada encouragera et incitera les producteurs de savoir à utiliser un système de métadonnées commun sans égard au support ou à l'endroit. Cela permettra à des utilisateurs aux compétences et intérêts divers de trouver les sources d'information dont ils ont besoin.

Au cours du dernier quart du XX^e siècle, les collections patrimoniales se sont progressivement enrichies d'information électronique enregistrée sous forme de bandes magnétoscopiques, de bandes sonores, de disquettes et disques informatiques, de CD et de DVD. La conservation des documents et publications électroniques est l'un des plus importants défis qu'affrontent les institutions patrimoniales : la conservation de la durée de vie de documents lisibles à la machine coûte cinq fois plus cher que la conservation de documents traditionnels.

□ Bibliothèque et Archives Canada créera un groupe de travail chargé de trouver des solutions pour l'acquisition, la gestion et la conservation de la collection numérique de l'institution en vue d'intégrer cette activité à ses programmes et services.

□ L'institution prévoit la mise en œuvre des leçons tirées du *Symposium sur la préservation des documents électroniques*, qui a eu lieu en septembre 2003. Il s'agit d'élaborer des orientations stratégiques pour la conservation du patrimoine

gouvernement de façon efficace et efficiente par l'intermédiaire des bibliothèques canadiennes.

- ☐ Enrichir la collection de portraits afin de mettre en valeur les thématiques d'exposition : ce sera une fonction importante du Musée du portrait en 2004-2005. Le Musée travaillera également à finaliser sa politique en matière d'acquisition et de commande, dans le but de rendre ces importantes ressources accessibles à tous, sous forme réelle et virtuelle.

- ☐ Instaurer une culture soucieuse du risque afin que Bibliothèques et Archives Canada puisse gérer efficacement le patrimoine documentaire. Des spécialistes de la conservation veilleront à ce que celui-ci soit hébergé et entreposé dans les meilleures conditions possibles. L'institution adoptera un point de vue holistique de la valeur relative des divers éléments de la collection et des risques qui y sont associés. Ces risques seront évalués activement et continuellement pour que l'on puisse hiérarchiser les activités de conservation, mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques et prendre des mesures de conservation.

L'institution continuera d'identifier et de mettre à part les documents destinés à la collection de *Canadians*. Des locaux provisoires permettront d'héberger un plus grand nombre de ces documents. Bibliothèques et Archives Canada continuera également de veiller à ce que l'on dispose de ressources suffisantes pour réagir en cas de catastrophe. Nous élaborerons un nouveau modèle pour le programme de désacidification de masse, car cette désacidification des documents sur papier est nécessaire au prolongement de la vie de documents mis en danger par les éléments acides qu'ils contiennent.

- ☐ Au cours des trois prochaines années, conformément aux recommandations formulées par la Vérificatrice générale au chapitre 6 du rapport de novembre 2003 concernant la protection du patrimoine culturel au gouvernement fédéral, Bibliothèques et Archives Canada adoptera des orientations stratégiques et prendra les mesures qui conviennent pour remplir son mandat, à condition qu'elle obtienne les ressources dont elle a besoin. Certaines de ces mesures viseront à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations de l'institution (évaluation des risques des collections, stratégies d'atténuation) et à veiller à ce que l'on dispose de suffisamment d'information sur la nature et l'état du patrimoine publié et du patrimoine archivistique placés sous son contrôle. Ces mesures donneront lieu à l'élaboration d'une meilleure politique, à la diffusion d'une information plus utile et à un mode plus clair de reddition des comptes au Parlement. L'institution adoptera une perspective plus stratégique et prendra des mesures pour obtenir un meilleur équilibre entre le volume de travail et les ressources dont elle dispose pour conserver le patrimoine documentaire du Canada (<http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20031106cf.html>).

- ☐ Conserver des productions cinématographiques financées par Téléfilm Canada. Aux termes du volet conservation et accès de la Politique canadienne du long métrage, Bibliothèque et Archives Canada recevra 550 000 dollars jusqu'en

Engagements

nouvelles sources de financement durables pour acquérir, héberger, conserver et gérer nos collections, notamment celles qui sont en danger.

Les engagements que nous prenons à l'égard de la réalisation de ce résultat stratégique sont les suivants :

- ☐ Organiser des consultations pour évaluer les répercussions de sa nouvelle réglementation en matière de dépôt légal. L'institution continuera de veiller à ce que les procédures de dépôt légal restent efficaces et adaptées aux nouvelles priorités stratégiques liées à l'acquisition de publications sous diverses formes (documents imprimés, enregistrements sonores, microfilms, vidéos, CD-ROM et publications numériques et électroniques).
- ☐ Continuer d'édifier une collection exhaustive de publications canadiennes.

- ☐ Continuer de recueillir et de conserver d'importants documents créés par le secteur privé et par le gouvernement, quel que soit le support employé. Nous nous attarderons plus particulièrement à acquérir des documents sur les peuples autochtones du Canada et sur les Canadiens d'origines multiculturelles. Bibliothèque et Archives Canada continuera de consulter les groupes autochtones et les collectivités multiculturelles et d'intensifier l'appui qu'elle leur accorde en préservant leur patrimoine documentaire, soit en conservant elle-même les documents, soit en aidant les groupes à les conserver dans leurs propres collectivités.

- ☐ Continuer l'harmonisation, commencée en 2003-2004, des politiques des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale pour en faire une seule et même politique de gestion des collections. Ce travail constituera un résultat important du processus de transformation. Nous mettrons la dernière main à une stratégie détaillée dont la mise en œuvre est prévue pour 2004-2005, mais il faut rappeler que le plan sera constamment vérifié et modifié. Cette harmonisation permettra à Bibliothèque et Archives Canada de prendre des mesures concertées pour acquérir des documents publiés et inédits d'importance nationale. Cela lui permettra également de collaborer avec d'autres institutions pour conserver le patrimoine documentaire du pays.

- ☐ Continuer d'acquérir des thèses sous forme électronique pour enrichir le portail de Thèses Canada (<http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada>). Ce portail permet aux Canadiens d'avoir accès directement, gratuitement et rapidement à la recherche universitaire actuelle.

- ☐ Continuer nos entretiens avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour régler la question du meilleur rattachement organisationnel pour le Programme des services de dépôt. Il s'agit de diffuser les publications du

Deuxième résultat stratégique : Le patrimoine documentaire du Canada est protégé et organisé pour les générations actuelles et futures

Défis et justifications

La collection de Bibliothèque et Archives Canada est l'un des biens les plus précieux du pays. Consolidée par des liens plus étroits entre les services d'archives et les services de bibliothèque, elle fournira un portrait plus profond, plus large et plus exhaustif de la réalité canadienne.

L'un des défis que devra relever la nouvelle institution sera de trouver de nouvelles sources de financement pour consolider sa position d'acheteur. Les documents relatifs au Canada sont souvent mis sur le marché à brève échéance par le biais de maisons de ventes aux enchères internationales ou de collectionneurs privés. Il importe que Bibliothèque et Archives Canada soit en mesure de les acquérir.

Pour faciliter l'acquisition de nouveaux médias électroniques, Bibliothèque et Archives Canada doit faire explicitement connaître ses exigences en matière de dépôt légal aux éditeurs. Leur collaboration est indispensable à l'élaboration d'une collection exhaustive. Bibliothèque et Archives Canada aura besoin de fonds supplémentaires non seulement pour acquérir des documents numériques, mais également pour faire face à l'augmentation de la demande de publications électroniques assujetties aux exigences du dépôt légal. Elle doit également participer plus largement au réseau canadien de ressources électroniques.

Dans le rapport qu'elle a présenté récemment à la Chambre des communes, la Vérificatrice générale du Canada a circonscrit certains des principaux défis que la Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada doivent relever pour protéger et structurer le patrimoine documentaire du Canada. Il existe un important arrière-d'acquisition et de traitement d'archives privées, dont des documents ayant appartenu à d'anciens ministres et députés. Bibliothèque et Archives Canada estime qu'elle aura besoin d'environ 14 millions de dollars pour absorber cet arrière. Il existe également un important arrière dans le traitement de documents audiovisuels, de photographies et d'œuvres d'art. Bibliothèque et Archives Canada est en train d'élaborer une méthodologie du coût total de propriété pour s'assurer que l'on tienne compte des frais d'organisation et de conservation des documents de la collection au moment de leur acquisition. On prévoit également que cette méthodologie facilitera la planification des mesures visant à réduire l'arrière d'acquisition et de traitement.

L'objectif de Bibliothèque et Archives Canada est de continuer à gérer efficacement le patrimoine documentaire du Canada. Ce qui est en cause, c'est notre capacité à conserver une collection croissante en termes d'espace et d'infrastructure. Il faut des locaux appropriés pour héberger et conserver la collection et veiller à sa survie et à son accessibilité dans les années à venir. Comme l'accès est le principal moteur de la nouvelle institution, l'organisation et la conservation sont indispensables à l'accessibilité à long terme des collections. Nous continuerons d'améliorer notre capacité et de chercher de

l'alphabétisation des jeunes Canadiens par le biais d'expériences de lecture positives durant l'été.

□ Bibliothèque et Archives Canada continuera de prendre des mesures pour faciliter l'accès à ses ressources pour les Canadiens incapables de lire des imprimés en les leur offrant sous d'autres formes, comme le prévoit le plan d'action du gouvernement fédéral concernant les personnes handicapées. Nous procéderons à une évaluation des services d'accès nationaux destinés aux clients incapables de lire des imprimés ou atteints de handicaps sensoriels ou autres. De concert avec ses partenaires, Bibliothèque et Archives Canada continuera d'élaborer un réseau national de bibliothèques pour les Canadiens incapables de lire les imprimés, qui sera le pendant des services fournis à tous les Canadiens.

Par le biais du Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés, Bibliothèque et Archives Canada continuera de favoriser la création de programmes et d'instruments facilitant l'accès à l'information pour les personnes incapables de lire les imprimés. Parmi ces instruments, mentionnons un Centre d'information au sujet des copies électroniques, pour les éditeurs voulant produire des textes sous d'autres formes ; et un site Web d'information sur de la documentation et du soutien pédagogiques pour les étudiants handicapés faisant des études postsecondaires.

□ Bibliothèque et Archives Canada a négocié le transfert de propriété des copies maîtresses de conservation du programme *AudioBook* du gouvernement de la Colombie-Britannique, et elle va maintenant les cataloguer et conserver cette collection analogique pour les générations à venir. Elle permettra également qu'on l'utilise pour la création de nouvelles copies maîtresses numériques.

Bibliothèque et Archives Canada appuie le Conseil canadien des archives (CCA), organisme national chargé de faciliter l'élaboration d'un système canadien des archives. Nous facilitons, sous la forme de subventions et de contributions, la réalisation des objectifs de plus de 800 services d'archives canadiens. Le CCA coordonne également *ArchivesCanada* (ancien Réseau canadien d'information archivistique), passerelle bilingue vers des documents descriptifs et du contenu archivistique numérisé appartenant à des collections de tout le Canada.

□ Bibliothèque et Archives Canada évaluera le bien-fondé du programme actuel de subventions et de contributions et des mesures de financement prises avec le Conseil canadien des archives. Ce sera l'un des principaux éléments du processus de renouvellement du pouvoir de l'organisation en matière de subventions et de contributions, conformément à la nouvelle politique du gouvernement sur les paiements de transfert; ce projet s'effectuera au plus tard le 31 mars 2005.

de nos collections. Cela leur permettra d'apprendre, de créer et de réfléchir à ce qui nous unit en tant que Canadiens.

❑ S'appuyer sur les résultats obtenus grâce à des initiatives comme la Bibliothèque numérique du Canada, le Groupe de travail du gouvernement en direct et la Culture canadienne en ligne pour améliorer les services fournis sous forme électronique et offrir aux Canadiens un accès plus large au contenu et aux ressources numériques. Nous proposerons pour la nouvelle institution une interface Web unique qui mettra en évidence ses ressources et ses services.

❑ Dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques, Bibliothèque et Archives Canada collaborera avec divers organismes pour élaborer une stratégie culturelle numérique permettant d'offrir, dans les deux langues officielles, des services d'information de qualité et faisant autorité. Il s'agit de rendre accessible, dans toutes les régions du Canada, le contenu disponible dans d'importantes collections numériques. La stratégie sera présentée au cours de l'exercice 2004-2005.

❑ Le nouveau Centre de journaux et de nouvelles au Canada mettra en œuvre des stratégies visant à faciliter l'accès à ce type de matériel dans les collections de Bibliothèque et Archives Canada. Le Centre s'associera à des organismes du secteur public et du secteur privé pour promouvoir l'accès au contenu d'organes d'information canadiens afin que les Canadiens comprennent mieux les répercussions et l'influence des médias dans leur vie. L'élaboration d'un cadre national d'accès aux journaux canadiens sous forme électronique sera l'un des objectifs du Centre.

❑ De concert avec la Fondation autochtone de guérison et la *Legacy of Hope Foundation*, Bibliothèque et Archives Canada appuiera la tournée nationale pluriannuelle de l'exposition *Que sont les enfants devenus? L'expérience des pensionnats autochtones*. L'exposition invite à mieux comprendre les collectivités autochtones du Canada et offre la vision d'une société plus inclusive. Elle est déjà passée par la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon. Elle doit être présentée en Alberta et au Manitoba en 2004-2005. Nous travaillons également avec les fondations pour créer une version en ligne de l'exposition.

❑ L'exposition *Oscar Peterson* sera envoyée à la Bibliothèque nationale de l'Australie en 2004, puis à l'ambassade du Canada à Tokyo (Japon). Cette exposition itinérante sera la preuve de notre engagement à recueillir les documents personnels de musiciens canadiens et à partager les créations du Canada avec le monde.

❑ Pour faire suite à la conférence *Live me sourit* (26-29 juin 2003), nous organiserons le programme de lecture d'été pour les enfants, de concert avec le Toronto Dominion Canada Trust. L'objectif du programme est de promouvoir

expérience est la même quelle que soit la voie d'accès et qu'ils obtiennent un service rapide, équitable et répondant à leurs besoins.

- Continuer d'entretenir des relations mutuellement fructueuses avec les secteurs de fondamentaux dans l'élaboration des collections. L'institution partagera des données bibliographiques et des données de publication tirées de la base de données AMICUS avec Statistique Canada et le ministère du Patrimoine canadien. Statistique Canada se servira de ces données pour déterminer le nombre et les types d'éditeurs canadiens, ainsi que le volume de production et d'autres caractéristiques propres aux éditeurs canadiens. Le ministère du Patrimoine canadien se servira de ces données pour cerner les tendances observables dans le secteur de l'édition et pour étayer ses politiques à cet égard.

Bibliothèque et Archives Canada examinera la possibilité de fournir des données bibliographiques tirées d'AMICUS sur l'édition de livres et l'enregistrement sonore à BookNet Canada (<http://www.booknetcanada.com>) et à la Banque des titres de langue française (<http://www.btlf.gc.ca>) pour aider ces organismes à savoir ce qui est publié dans leurs zones d'influence respectives.

- Sensibiliser la population aux collections de portraits. Par le biais de manifestations, de conférences et de consultations, et en prévoyant l'équipe et l'infrastructure nécessaires, le Musée du portrait cherchera des partenaires et invitera les intéressés à participer à l'organisation d'expositions. La restructuration du site Web du Musée, prévue pour 2004-2005, contribuera considérablement à la réalisation de ses objectifs de sensibilisation.

Bibliothèque et Archives Canada rayonnera plus largement grâce à des moyens novateurs pour faire connaître leur patrimoine et leur culture aux Canadiens de tous âges et de tous horizons. L'institution favorisera les partenariats avec des auteurs, des groupes communautaires, des associations, des entreprises et d'autres organismes gouvernementaux. Ces alliances lui permettront de conjuguer des événements publics et d'en faire la promotion croisée, sur place et sur Internet.

- Créer un Centre d'apprentissage virtuel à partir des résultats d'une consultation nationale auprès des éducateurs, qui a eu lieu en avril 2003. Ce portail d'enseignement et d'apprentissage ouvrira virtuellement nos chambres fortes et permettra aux enseignants et aux étudiants d'avoir accès, sous forme numérique, aux sources primaires de la collection. Nous espérons que cela sera utile aux programmes d'études de tous les niveaux et à tous les apprenants (enseignants, parents et étudiants, jeunes et vieux).

Le Centre d'apprentissage virtuel permettra aux utilisateurs d'aller au-delà des textes et d'examiner les sources primaires : les voix, les idées, les actions, les émotions et les opinions d'autrefois. Les utilisateurs seront guidés par des sources pédagogiques, des documents d'interprétation et de l'information contextuelle tirés

Engagements

Bibliothèque et Archives Canada s'efforcera de concrétiser son engagement en matière d'accès par les moyens suivants :

- ☐ Lancer un projet de trois ans pour élaborer un système commun du nom d'AMICAN, qui emploiera la nouvelle structure TI pour combiner le système AMICUS de la Bibliothèque nationale et le système MIKAN des Archives nationales. AMICAN fournira un mode d'accès intégré aux collections combinées. Le système permettra d'afficher des caractères non romains, donc d'élargir l'éventail et la diversité des documents auxquels il sera possible d'avoir accès dans la base de données. Par ailleurs, le contenu des sites Web de la Bibliothèque nationale du Canada et des Archives nationales du Canada sera amalgamé en une seule et même plate-forme technologique.

- ☐ Faire preuve d'innovation et d'excellence comme source nationale de promotion du savoir sur l'histoire, l'identité, la culture et les valeurs du Canada. Cet objectif se traduira par la réalisation de projets plurianuels comme le Centre canadien de généalogie, qui fournit un portail Internet unique vers des sources, du contenu et des services faisant autorité en matière de généalogie, ou comme Référence virtuelle Canada, qui est un réseau de bibliothèques, d'archives, de musées et de centres de recherche offrant des services de référence.

- ☐ Commencer à mettre en œuvre les principaux aspects du projet de transformation du mode de prestation des services de Bibliothèque et Archives Canada. L'institution redéfinira ses relations avec les clients et transformera ses services en restaurant et en automatisant des procédures opérationnelles. Il s'agit de créer et de tester un modèle opérationnel intégré à plusieurs voies pour offrir des services répondant aux besoins des Canadiens par le biais de solutions technologiques transformationnelles. On estime que la réalisation complète du projet prendra une dizaine d'années.

- ☐ Tenir compte du client dans le but de mieux comprendre les utilisateurs actuels et à venir. Nous inviterons les collectivités à participer à des discussions fructueuses sur leurs besoins et leurs attentes. Par exemple, nous améliorerons l'accès aux documents et aux services autochtones et multiculturels grâce au portail autochtone (<http://www.collectionscanada.ca/8/26/r26-5000-f.html>) et au portail multiculturel (<http://www.collectionscanada.ca/8/25/index-f.html>) de Bibliothèque et Archives Canada.

- ☐ Mettre à l'épreuve nos hypothèses concernant l'efficacité de notre service en fonction d'un nouveau cadre d'évaluation axé sur les résultats et les répercussions et donner suite aux leçons tirées du dialogue avec les clients. Il s'agit de veiller à ce que les utilisateurs qui entrent en contact avec Bibliothèque et Archives Canada soient satisfaits du contenu de la collection. Nous voulons nous assurer que leur

Détails des plans et des priorités par résultat stratégique

Comme nous l'avons déjà dit, ce *Rapport sur les plans et les priorités* est un document de planification établi de concert par la Bibliothèque nationale du Canada et par les Archives nationales du Canada, en attendant la promulgation de la loi constituant Bibliothèque et Archives Canada. Il s'agit d'un document provisoire, puisque les deux institutions sont en plein bouleversement et que la transition et la transformation sont les deux termes dominants de nos activités à venir. Les plans et les priorités formulés ici sont structurés en fonction de résultats stratégiques traduisant le mandat de la nouvelle institution.

En tant que nouvelle institution, nous tiendrons compte de nos clients, quelle que soit la région du Canada où ils vivent, travaillent ou étudient, des nouvelles technologies d'accès à nos collections, des possibilités offertes par l'information numérisée et de notre rôle de gestionnaire du patrimoine documentaire du Canada. Nous nous efforcerons également de créer une culture soucieuse du risque et nous accorderons de l'importance aux solutions de statistiques et intégrées des problèmes. Nous élargirons notre expertise, créerons de nouveaux partenariats et travaillerons efficacement. Au besoin, nous modifierons nos plans et nos priorités pour maintenir le cap sur notre transformation pluriannuelle et obtenir les résultats escomptés par le Parlement.

Premier résultat stratégique : Le patrimoine documentaire du Canada est connu, accessible et utilisé

Défis et justifications

Bibliothèque et Archives Canada se nourrit d'une tradition de service public et des valeurs démocratiques qui étayent le droit des Canadiens d'avoir accès aux documents du gouvernement et au patrimoine documentaire de leur pays. L'un de ses principaux objectifs est de garantir un accès sans précédent au contenu unique et faisant autorité de ses vastes collections. Un accès facile devrait être possible, par de multiples voies, pour quiconque est désireux d'apprendre, de découvrir, d'apprécier, de partager un savoir et de créer.

L'institution affronte un défi de taille en ce qui concerne sa capacité de répondre aux demandes en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (AIPRP). Contrairement à la plupart des ministères fédéraux, Bibliothèque et Archives Canada doit également répondre aux demandes d'accès concernant les documents gouvernementaux dont elle a la garde, y compris les dossiers des anciens membres du personnel civil et militaire. En raison de la complexité croissante des demandes, Bibliothèque et Archives Canada n'est plus en mesure de fournir des réponses rapides, et l'arriéré des demandes ne cesse d'augmenter. Il faudra trouver des solutions pour absorber cet arriéré et offrir un service rapide et de qualité.

Résultat stratégique	3. L'information et le savoir sont gérés efficacement dans les institutions fédérales.	4. Gestion efficace et efficiente de l'institution.
Ressources prévues (en milliers de dollars)	Notre système financier actuel ne comprend la gestion de l'information comme discipline fondamentale.	Notre système financier actuel ne peut calculer le montant des ressources pour chaque résultat stratégique.
Priorité actuelle	Faire mieux connaître et comprendre la gestion de l'information dans le cadre du plan d'action pour l'équité en matière d'emploi.	Accroître le nombre d'employés appartenant à des minorités visibles ou d'origine autochtone dans le cadre du plan d'action pour l'équité en matière d'emploi.
Priorité antérieure	Collaborer avec diverses institutions fédérales pour mettre en œuvre la Politique de gestion de l'information gouvernementale.	Continuer à faire participer les employés au processus de transformation.
Nouvelle priorité	Elaborer une méthode générale de réduction de l'arrière de documents opérationnels. Créer un système de classification fonctionnel pour les documents du gouvernement. Jouer un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la Politique de gestion de l'information gouvernementale, de concert avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et Services gouvernementaux Canada.	Continuer à faire participer les employés au processus de transformation.

Résultat stratégique		2. Le patrimoine documentaire du Canada est protégé et actuel ne financier système de collection de publications canadiennes.	<input type="checkbox"/> Elaborer une collection de publications canadiennes.	<input type="checkbox"/> Consolider les collections de portraits et mettre la dernière main aux politiques du Musée du portrait du Canada en matière d'acquisitions et de commandes.	<input type="checkbox"/> Fonctionner dans le cadre d'une culture soucieuse du risque et évaluer les risques pour les collections.	<input type="checkbox"/> Participer au Programme de souvenirs de musique canadienne pour acquérir et conserver des enregistrements sonores.	<input type="checkbox"/> Acquérir plus de thèses canadiennes sous forme électronique.		
Ressources prévues (en milliers de dollars)									
Priorité actuelle									
Priorité antérieure									
Nouvelle priorité									

Peterson.

□ Gérer le programme de lecture d'été pour les enfants, organisé par le Toronto Dominion Canada Trust.

□ Continuer à entretenir des relations mutuellement

fructueuses avec les secteurs de l'édition de livres et de

l'enregistrement sonore.

□ Créer un groupe de travail chargé de trouver des solutions pour l'acquisition, la gestion et la conservation des collections numérisées.

□ Élargir les collections autochtones et multiculturelles et collaborer avec ces collectivités pour préserver leur patrimoine documentaire.

□ Fixer les orientations stratégiques qui permettront de répondre aux recommandations de la Vérificatrice générale concernant la protection du patrimoine culturel au gouvernement fédéral.

□ Organiser des consultations concernant les nouvelles dispositions en matière de dépôt légal et évaluer les répercussions des nouvelles orientations pour le dépôt légal de documents électroniques.

□ Mettre en œuvre une méthodologie de coût total de propriété pour les collections et obtenir un solide budget d'acquisition.

Résumé des plans et des priorités par résultat stratégique

Le tableau ci-dessous résume les plans provisoires de Bibliothèque et Archives Canada. Comme l'institution passe par un processus de transformation profonde, nos plans et nos priorités évoluent. La transition et la transformation sont les deux termes dominants de nos activités à venir.

Les plans énumérés ci-dessous sont identifiés en tant que priorité actuelle, priorité antérieure (c'est-à-dire une priorité formulée dans un *Rapport sur les plans et les priorités* antérieur) et nouvelle priorité, suivant les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor. La section suivante fournit plus de détails.

Résultat stratégique	Ressources (en milliers de dollars) prévues	Priorité actuelle	Priorité antérieure	Nouvelle priorité
1. Le patrimoine du Canada documentaire financier système des clients dans le but de mieux comprendre les besoins des utilisateurs actuels et potentiels. Améliorer l'accès des Canadiens au contenu numérisé, aux sources d'information et aux services électroniques. Sensibiliser la population aux collections de portraits. Dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les bibliothèques collaborer avec divers organismes dans le but d'élaborer une stratégie culturelle. numérrique.	Notre système financier actuel ne peut calculer le montant des ressources pour chaque résultat stratégique.	<input type="checkbox"/> Tenir compte des clients dans le but de mieux comprendre les besoins des utilisateurs actuels et potentiels. Améliorer l'accès des Canadiens au contenu numérisé, aux sources d'information et aux services électroniques. Sensibiliser la population aux collections de portraits. Dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les bibliothèques collaborer avec divers organismes dans le but d'élaborer une stratégie culturelle. numérrique.	<input type="checkbox"/> Élargir la portée du Centre canadien de généalogie et de Référence virtuelle Canada. Évaluer les services d'accès nationaux pour les clients incapables de lire les imprimés ou atteints de handicaps sensoriels ou autres; faciliter leur accès aux ressources de Bibliothèque et Archives Canada. Poursuivre les entretiens avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour régler la question du rattachement du Programme des services de dépôt. Cataloguer les copies maîtresses du programme Audioobook de la Colombie-Britannique.	<input type="checkbox"/> Lancer un projet de trois ans pour élaborer le nouveau système AMICAN. Créer un Centre d'apprentissage virtuel. Mettre en œuvre les stratégies élaborées par le Centre de journaux et de nouvelles au Canada pour faciliter l'accès à un large éventail de documents d'information dans la collection. Commencer à mettre en œuvre les principaux éléments du projet de Bibliothèque et Archives Canada visant à transformer son mode de prestation des services. Tester l'efficacité de nos services publics en fonction d'un nouveau cadre d'évaluation. Renouveler le pouvoir de de Bibliothèque et Archives Canada en matière de subventions et de contributions. Appuyer la tournée nationale annuelle de l'exposition <i>Que sont les enfants devenus?</i> Appuyer la tournée internationale de l'exposition <i>Oscar</i>

Notre vision à long terme suppose la création d'un campus autour du Centre de préservation de Gatineau, ainsi que la rénovation de l'immeuble actuel de l'administration centrale à Ottawa (395, rue Wellington) et du Musée du portrait du Canada pour y faciliter l'accès du public. Le campus de Gatineau permettrait d'héberger la plupart des collections, et la plupart de nos activités professionnelles y auraient lieu également. La rénovation de l'immeuble de l'administration centrale permettra d'offrir les services et les programmes publics dans un environnement de meilleure qualité. Ces locaux, ainsi que le Musée du portrait du Canada, constitueront un environnement dynamique et efficace pour Bibliothèque et Archives Canada.

Compte tenu de l'ampleur des investissements nécessaires et de la complexité du projet, nous aurons besoin de l'appui et de l'engagement du gouvernement pour ce plan à long terme. La réaction interne des ressources ne suffira pas à régler les problèmes d'infrastructure.

Entre-temps, il faut prendre des mesures immédiates pour répondre aux besoins les plus urgents sur le plan de la conservation des collections et des activités opérationnelles. Des locaux provisoires, en cours d'aménagement à Gatineau, permettront de combler certains besoins d'entreposage urgents.

la structure opérationnelle, gestion du contenu, accès à long terme, technologies de conservation et d'information). Nous devons enrichir et partager notre expertise et devenir un modèle de pratique. Nous devons fournir un leadership stratégique couvrant tous les aspects de la gestion de l'information numérisée grâce à notre capacité de recherche et de politique, notre expertise technique et nos outils d'orientation pratiques. Plus important encore, Bibliothèque et Archives Canada aura besoin de ressources pour élaborer une solide infrastructure informatique qui permettra de conserver les documents du gouvernement à long terme et d'y donner accès.

Notre défi : l'infrastructure

Des problèmes de locaux de longue date ont eu des répercussions sur les collections, sur les employés et sur les clients de la Bibliothèque nationale du Canada et des Archives nationales du Canada. La nouvelle institution ne sera pas en mesure de remplir son mandat ou de réaliser son potentiel tant que ses collections seront dispersées dans plusieurs endroits et demeureront en danger. Dans bien des cas, ces locaux ne sont pas seulement inadéquats pour loger des documents aussi uniques et d'une telle valeur, mais ils ne sont faciles d'accès ni pour les employés ni pour le public. Par exemple, une petite partie seulement de la collection de Canadiana se trouve dans des chambres fortes sûres du Centre de préservation de Gatineau. La plupart des autres locaux où sont entreposés les documents ne sont pas conformes aux normes environnementales pour la protection à long terme de la collection et sont susceptibles de subir des accidents comme des fuites, voire des inondations, qui peuvent endommager des ressources irremplaçables.

Depuis 1988, l'institution a enregistré 116 incidents environnementaux, dont 60 cas d'inondation ou de chaleur excessive, qui ont entraîné la détérioration d'environ 30 000 publications qui étaient entreposées dans divers endroits, dont des publications de Statistique Canada, des revues de gouvernements provinciaux et des publications étrangères antérieures à 1867 sur le Canada, transmises par la Bibliothèque du Parlement. On a estimé à environ 4,5 millions de dollars les frais de réparation ou de remplacement de ces publications endommagées. Beaucoup de rapports, dont le dernier rapport de la Vérificatrice générale du Canada, ont attiré l'attention sur cette situation critique. De concert avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et avec le ministère du Patrimoine canadien, Bibliothèque et Archives Canada se penchera en priorité sur les besoins en locaux conformes aux normes environnementales modernes pour protéger le patrimoine documentaire du Canada.

Nous nous sommes efforcés de trouver des solutions réalistes à court et à long termes. Nous avons tenu compte des locaux actuels et des besoins en espaces publics et professionnels adaptés à nos besoins, c'est-à-dire d'espaces propres à la conservation de collections et d'espaces sûrs et accueillants pour les employés et les visiteurs. Des prévisions internes indiquent que d'ici 2025 Bibliothèque et Archives Canada aura besoin d'environ 160 000 m² de superficie dans tout le pays pour héberger ses collections et fournir ses services.

premier plan. Nous ferons plus qu'offrir nos services et programmes traditionnels; nous nous efforcerons de comprendre comment les gens de tous âges, de tous horizons culturels et de toutes les régions du pays cherchent de l'information et apprennent.

Nous devons collaborer avec les éducateurs, les étudiants et les apprenants de tous âges pour comprendre ce que les gens estiment être une expérience d'apprentissage fructueuse, notamment dans le cadre de l'information numérisée. Puis, nous devons créer ensemble des produits et des services en fonction des caractéristiques des utilisateurs. Nos collections sont riches de documents primaires et publiés, de témoignages et de récits – familiers et inconnus – qui rendent compte de la réalité canadienne. Les éducateurs et les apprenants se serviront de nos programmes d'interprétation et de nos méthodes novatrices et ils finiront par considérer Bibliothèque et Archives Canada comme une source d'apprentissage de premier plan.

Notre défi : faciliter la gestion de l'information dans les institutions gouvernementales

Bibliothèque et Archives Canada continuera de fournir un appui spécialisé aux institutions fédérales en matière de gestion de l'information. Nous ferons valoir l'importance des sources d'information gouvernementales.

La gestion du savoir et de l'information est l'une des clés du succès de l'économie et du développement social du Canada ainsi que du bien-être de ses citoyens. La gestion de l'information (GI) est essentielle pour la gestion des problèmes et des ressources, et c'est elle qui permet de concrétiser l'un des droits fondamentaux des membres d'une société démocratique, à savoir l'accès à l'information gouvernementale. Bibliothèque et Archives Canada offrira ses compétences et son expertise uniques aux institutions fédérales, leur permettant de mieux travailler à l'évolution du Canada comme société du savoir.

Dans le *Rapport de la Vérificatrice générale à la Chambre des Communes* (<http://www.oag-bvg.gc.ca>) de 2003, la Vérificatrice générale a déclaré que le patrimoine archivistique était en danger en raison du fait que les ministères fédéraux n'avaient pas accordé beaucoup d'importance à la gestion de l'information au cours des dernières années. Elle a recommandé que les Archives nationales continuent de collaborer avec le Secrétaire du Conseil du Trésor pour dresser un plan exhaustif de mise en œuvre de la nouvelle Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, adoptée en 2003-2004. La Politique prévoit que les institutions fédérales se serviront de préférence de systèmes électroniques pour créer, utiliser et gérer l'information. Le nombre croissant de documents électroniques créés par les ministères fédéraux suppose de nouveaux modes de gestion et d'entretien pour garantir leur authenticité et leur fiabilité, dans les ministères et après leur transfert à Bibliothèque et Archives Canada.

En ce qui concerne la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale, notre défi est de s'assurer que l'institution ait la capacité de faire preuve de leadership et de fournir des conseils concernant les nombreux problèmes de gestion de l'information et du savoir (métadonnées, normes, bibliothèques, gestion des documents, systèmes de classification de

Les Canadiens valorisent l'alphabétisation et l'apprentissage permanent, dont ils font une mesure de la qualité de leur vie, et ce sont également des aspects fondamentaux du succès économique du Canada. Pour réussir, Bibliothèque et Archives Canada ne doit pas seulement être un vaste dépôt d'information, mais aussi une destination d'apprentissage de

Notre défi : devenir une destination d'apprentissage de premier plan

Nous ferons en sorte de répondre aux besoins et aux intérêts particuliers de tous les utilisateurs et de mieux faire connaître certains des aspects les plus fascinants de notre collection par le biais de programmes de développement du savoir et d'alphabétisation. Notre défi sera de créer un éventail de sources d'information, de services et de programmes publics intéressant divers groupes d'utilisateurs et de contribuer valablement à l'évolution culturelle, économique et sociale du Canada. Nous nous alimenterons à des sources musicales, littéraires, technologiques, gouvernementales, autochtones et ethnoculturelles ainsi qu'aux thèses et autres produits de recherche des universités canadiennes.

Bibliothèque et Archives Canada réalisera également le mandat de mieux faire connaître notre patrimoine documentaire en faisant plus largement sentir la présence de l'institution dans les villes du pays. Nos efforts permettront de regrouper toutes sortes de réseaux et de partenariats par le biais des 21 000 bibliothèques et des 800 dépôts d'archives du pays.

La technologie est indispensable à la réalisation de notre vision : son usage efficace nous permettra d'acquérir, de gérer et de conserver du contenu numérique et non numérique et d'y donner accès. Nous comptons sur des systèmes électroniques pour structurer et restituer le riche contenu dont nous disposons et pour permettre aux Canadiens d'avoir accès à nos collections. Pour accroître notre capacité, nous nous servirons de la technologie la plus moderne et d'une meilleure architecture de systèmes afin de créer un système commun du nom d'AMICAN. Nous considérons également Référence virtuelle Canada et nous permettrons au public d'avoir accès à des collections et des ressources numériques beaucoup plus nombreuses.

Le succès du Canada comme société de l'information et économie numérique dépend de la capacité de ses citoyens à avoir accès au savoir et à l'information. La cohésion sociale et l'identité de notre pays sont meilleures lorsque ses citoyens connaissent leur patrimoine social et culturel. L'accès à ce savoir donne les moyens d'appuyer une éducation de qualité, d'améliorer l'alphabétisation et de mieux comprendre la culture et la société. Le défi de Bibliothèque et Archives Canada est de rester à la pointe de l'évolution technologique, notamment en ce qui a trait à Internet, qui est un extraordinaire instrument d'accès équitable à l'information et au savoir.

La loi constituant Bibliothèque et Archives Canada met l'accent sur le mandat de la nouvelle institution qui est de faire mieux connaître le patrimoine documentaire du Canada aux Canadiens et d'en faciliter l'accès.

Notre défi : faire connaître le patrimoine documentaire du Canada

Notre défi : avoir une envergure vraiment nationale

Au cours des derniers mois, l'examen de nos activités et la consultation des parties intéressées ont révélé que notre institution est souvent perçue comme trop limitée à l'Ontario. On nous a également fait part de l'impression que notre collection ne traduit pas suffisamment la diversité de la société canadienne actuelle.

Comme la diversité géographique, linguistique et culturelle fait partie intégrante de notre identité nationale, les ressources de la nouvelle institution doivent être représentatives sur les plans géographique, linguistique et culturel. Il importe que les collectivités autochtones et multiculturelles se reconnaissent et reconnaissent leur patrimoine dans notre collection. À cet égard, nous consoliderons nos activités d'acquisition pour veiller à ce que le patrimoine documentaire de ces collectivités et leur expérience sociale soient mieux représentés. Les nombreuses et diverses perspectives qui définissent la réalité canadienne se traduiront dans l'interprétation et la présentation que nous ferons du contenu de notre collection dans le cadre de programmes publics et de manifestations culturelles.

Dans son rôle d'institution véritablement nationale, Bibliothèque et Archives Canada diversifiera ses propres efforts pour traduire plus fidèlement le tissu social du Canada et pour se doter de la capacité de servir une population de plus en plus diverse.

La vaste et riche collection de Bibliothèque et Archives Canada est tout à la fois la mémoire unique de l'évolution historique de la société canadienne, le témoignage de la vigueur de notre pays dans les domaines de la littérature, de la musique et dans les médias et les archives des activités du gouvernement fédéral. Cette collection doit être largement connue, comprise, utilisée et valorisée. Le fait que nos locaux se trouvent dans la région de la capitale nationale doit être compensé par un effort constant et délibéré pour être présents à l'échelle nationale, par le biais d'une collaboration avec des partenaires et grâce à l'évolution de la technologie de l'information virtuelle.

La notion de collection et de services en matière de patrimoine documentaire national dépasse les limites de Bibliothèque et Archives Canada. C'est la que notre mode de gestion doit prendre différentes formes. Il faudra déployer des efforts conjugués pour édifier une collection nationale plus vaste et plus large, pour la rendre facile à utiliser et à comprendre et pour la conserver. Ces efforts conjugués doivent provenir de bibliothèques, d'archives et de tous les types de centres culturels et d'autres institutions patrimoniales, voire des créateurs de produits culturels et documentaires. Bibliothèque et Archives Canada assumera le rôle de premier plan qui lui revient dans ce vaste paysage. L'institution favorisera des partenariats utiles pour aider les intéressés à trouver et à utiliser les ressources documentaires au moment, à l'endroit et sous la forme qui leur conviennent.

Il nous faut comprendre le rôle essentiel que nous devons jouer comme institution nationale et déterminer les meilleurs moyens de collaborer avec d'autres institutions du pays. Nous mettrons l'accent sur la recherche en matière de conservation, l'élaboration de normes, la collaboration internationale et l'élaboration de stratégies nationales.

Bibliothèque nationale du Canada ont entrepris un examen rigoureux de leurs activités et de leurs services. Il s'agissait de circonscrire les chevauchements, de consolider le rendement et les synergies et de réaffecter des ressources aux capacités et aux services qui seront les plus rentables pour les utilisateurs. Au cours de l'année prochaine, Bibliothèque et Archives Canada ré-orientera des ressources vers les priorités les plus importantes pour recueillir et recentrer l'institution et lui permettre de produire des économies d'échelle et de trouver des gains d'efficacité additionnels, le tout afin de mieux servir les Canadiens. Il faudra trouver de nouvelles sources de financement pour des mesures comme les grands projets d'hébergement, les investissements technologiques, la conservation et la numérisation des collections, qui sont autant d'instruments indispensables à la capacité de l'institution à servir les Canadiens.

Notre défi : la transformation

Le Canada fait figure de pionnier dans la fusion des responsabilités, des collections, des services et du personnel des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale en une seule et même institution moderne du savoir, qui portera le nom de Bibliothèque et Archives Canada. Il ne s'agit pas d'une simple réorganisation, ni d'une transition à un statut juridique différent, mais d'une profonde transformation, dont la concrétisation prendra plusieurs années. Cette métamorphose donnera naissance à une institution différente et plus compétente, qui sera plus que la somme de ses éléments. Elle sera plus en mesure que jamais d'aider les Canadiens à connaître le Canada et à se connaître les uns les autres. Des fonds ont été réservés pour appuyer le processus de transformation sur trois années (2002-2005).

Bibliothèque et Archives Canada s'intéressera aux besoins à venir des utilisateurs et à la consolidation des fondements sociaux de notre vie nationale. Nous prendrons des mesures proactives pour être plus pertinent, pour exceller dans notre domaine et pour offrir un service de qualité supérieure.

Le processus de transformation a commencé par un changement de perspective dans les deux organismes : les bibliothécaires et les archivistes ont pris acte du fait qu'ils appartiennent tous au domaine du savoir et qu'ils partagent la mission d'acquérir du patrimoine documentaire et de le rendre accessible. Les employés ont collaboré comme jamais auparavant pour formuler la vision d'une nouvelle institution dynamique, confiante en ses moyens et très pertinente qui puisse enrichir la vie des Canadiens et améliorer l'efficacité du gouvernement.

Ce travail se poursuivra à mesure que nous définirons notre approche et nos stratégies opérationnelles et que nous déciderons de la structure qui nous permettra de mettre en œuvre nos grands objectifs de changement. Tous les membres du personnel sont déterminés à mettre leurs compétences et leurs expériences au service de la création de l'une des institutions du savoir les plus dynamiques et chevronnées au monde.

Raison d'être

Devenir une seule et même institution

La Bibliothèque nationale et les Archives nationales ont collaboré encore plus étroitement et les objectifs pour 2004-2005 reflètent la seule et même institution qu'elles deviendront. À ce titre, les objectifs de Bibliothèque et Archives Canada sont les suivants :

- ☐ Préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures.
- ☐ Constituer une source de savoir permanent, accessible à tous, et contribuer à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada.
- ☐ Faciliter, au Canada, la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, la préservation et la diffusion du savoir.
- ☐ Constituer la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

Ce *Rapport* fournit des renseignements sur l'usage des ressources attribuées à Bibliothèque et Archives Canada selon les résultats stratégiques. Comme la loi constituant Bibliothèque et Archives Canada n'est pas encore entrée en vigueur et que des ressources n'ont pas encore été attribuées à la nouvelle institution, nous présentons la situation financière des Archives nationales du Canada et de la Bibliothèque nationale du Canada séparément : voir les annexes A et B du rapport. Plusieurs autres fonctions sont cependant déjà communes aux deux organismes.

L'impératif premier de Bibliothèque et Archives Canada est de s'appuyer sur ses acquis pour améliorer sa capacité de servir les Canadiens de tous âges, de toutes cultures et de toutes les régions, de leur fournir un accès sans précédent à un patrimoine documentaire national cohésif, de devenir une destination d'apprentissage de premier plan et de faciliter la gestion de l'information et du savoir au gouvernement.

Vue d'ensemble de la planification

Ce document contient les plans provisoires de Bibliothèque et Archives Canada, qui s'inscrivent dans le contexte de planification globale du gouvernement. L'institution sera essentiellement financée par un budget de fonctionnement et dotée du pouvoir de dépenser les ressources issues de ses services de reproduction.

Bibliothèque et Archives Canada sera une institution utile pour les Canadiens et fera le meilleur usage possible de ses ressources. La réaffectation interne des ressources sera l'un des principaux instruments pour financer les nouveaux produits et services.

Au cours de l'année écoulée, dans le cadre de la transformation en un nouvel organisme du nom de Bibliothèque et Archives Canada, les Archives nationales du Canada et la

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Nous soumettons, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* de

la Bibliothèque nationale du Canada
et
des Archives nationales du Canada

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues respectent les consignes énoncées dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétaire du Conseil du Trésor.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.
- La structure de redditions des comptes sur laquelle s'appuie le document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs impartis.

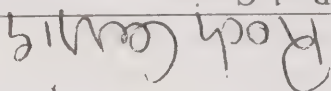
Roch Carrier
Administrateur général

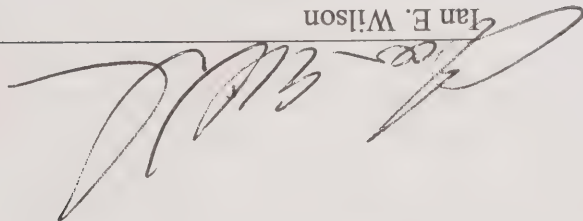
Ian E. Wilson
Archiviste national

20 avril 2004

Les défis sont importants et les changements prendront du temps. Il en résultera une institution moderne qui veillera à ce que le patrimoine documentaire du Canada soit préservé, facilement accessible et mieux connu au Canada et à l'étranger. Sa force tiendra aux partenariats et aux relations de collaboration qu'elle entretiendra avec d'autres archives, bibliothèques, institutions culturelles et fournisseurs/créateurs d'information. Cette transformation donnera naissance à une nouvelle forme d'institution du savoir qui invitera les Canadiens et tous ceux qui s'intéressent au Canada à la visiter, à jouer de la richesse de sa collection et à apprendre.

Nous signons conjointement ce *Rapport*, en attendant la promulgation de la *Loi constituant Bibliothèque et Archives Canada*.


 Roch Carrier
 Administrateur général
 Bibliothèque nationale du Canada


 Ian E. Wilson
 Archiviste national
 Archives nationales du Canada

Message de l'Administrateur général et de l'Archiviste national

Au début de 2004-2005, le Parlement a amendé et adopté le projet de loi C-8, *Loi modifiant certaines lois en conséquence*. En prévision de l'entrée en vigueur de la *Loi*, la Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada présentent conjointement ce *Rapport sur les plans et les priorités* pour donner les grandes lignes de ce qu'elles prévoient entreprendre ensemble sous le nom de Bibliothèque et Archives Canada.

Ce *Rapport* est provisoire parce que nous sommes au beau milieu d'une profonde transformation. Transition et transformation sont les deux termes dominants de nos activités à venir. L'intégration des activités et des collections, le renouvellement de notre mode de fonctionnement, l'instauration d'une nouvelle structure, la mise en place d'approches pour encourager l'amélioration continue, la création de nouvelles relations internes et externes ne sont que quelques-uns des défis à relever. Il y a également le déménagement imminent d'une grande partie de notre personnel et de nos activités dans de nouveaux locaux, à Gatineau (Québec), réponse provisoire à nos besoins urgents en matière de locaux.

La transformation en Bibliothèque et Archives Canada est l'une des premières fusions du genre au monde, et elle intéresse énormément les pays étrangers. Elle s'inspire de notre vision commune d'une nouvelle institution qui sera la source d'un savoir durable et accessible à tous et qui contribuera à l'évolution culturelle, sociale et économique du Canada. La nouvelle institution offrira aux Canadiens un accès simplifié à la plus vaste collection de données sur le Canada, regroupant toutes les formes d'information, dont une grande partie est unique et impossible à obtenir ailleurs. La nouvelle loi vise surtout à mettre le patrimoine documentaire du Canada plus largement à la disposition des Canadiens et de ceux qui s'intéressent au Canada, par le biais de programmes d'interprétation, d'expositions et de publications. La nouvelle loi modernise le système de dépôt légal en incluant explicitement les publications en ligne et comporte une nouvelle disposition pour l'archivage d'échantillons de documents Web intéressants pour le Canada et accessibles sans restriction au public, pour protéger cette nouvelle forme d'expression culturelle. Bibliothèque et Archives Canada jouera un rôle de premier plan encore plus manifeste dans la gestion de l'information et dans la préservation des documents gouvernementaux. L'institution sera dotée du nouveau pouvoir de demander le transfert de documents ayant une importance historique ou archivistique qui risquent d'être détruits ou gravement endommagés.

Un budget spécial est réservé au financement du processus de transformation. Nous avons consulté les parties intéressées et nous continuerons de les consulter pour nous assurer que la nouvelle institution répond aux besoins de nos clients. Nous consoliderons également notre capacité de créer des partenariats avec d'autres institutions pour faciliter la réalisation des objectifs nationaux.

Canada

Liza Frulla

Liza Frulla

Dans ce rapport, Bibliothèque et Archives Canada s'élance avec confiance dans le XXI^{ème} siècle afin de servir encore mieux les Canadiens et Canadiennes. Le gouvernement du Canada et ses employés sont fiers d'appuyer et de promouvoir nos artistes, nos athlètes, nos langues officielles et nos communautés culturelles, et ce rapport en est le plus vibrant témoignage.

Cette institution vit une période stimulante alors qu'elle complète sa transformation en une seule organisation. Celle-ci aura pour objectif de préserver le patrimoine documentaire du Canada, de le faire connaître et de le rendre accessible. L'institution poursuivra le travail réalisé par la Bibliothèque nationale et les Archives nationales et élargira ses horizons. Elle aura pour mandat d'interpréter, de présenter et d'exposer ses collections, ainsi que de créer de nouveaux outils afin de rejoindre les Canadiens et les Canadiennes de tous âges.

Bibliothèque et Archives Canada, continuera de jouer un rôle de premier plan en vue de favoriser l'accès à notre culture et à notre patrimoine. Ces partenariats fructueux nous offrent l'occasion de mettre en valeur notre dualité linguistique, notre diversité culturelle et notre volonté de faire place à chacun et chacune.



Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend la toute nouvelle Bibliothèque et Archives Canada, collabore avec des partenaires de partout au pays afin de resserrer les liens entre les Canadiens et de mieux faire connaître les diverses communautés du Canada.

Ottawa, Canada K1A 0M5

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Table des matières

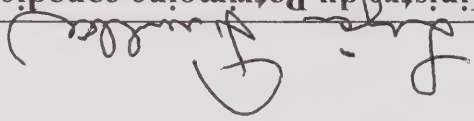
Message de la Ministre	1
Message de l'Administrateur général et de l'Archiviste national	3
Déclaration de la direction	5
Raison d'être	6
Vue d'ensemble de la planification	6
Résumé des plans et des priorités par résultat stratégique	13
Détails des plans et des priorités par résultat stratégique	16
Organisation	31
Structure de l'organisme	32
Dépenses prévues par les Archives nationales du Canada par secteur d'activité.....	33
Dépenses prévues par la Bibliothèque nationale du Canada par secteur d'activité..	36
Annexe A : Situation financière des Archives nationales du Canada.....	38
Annexe B : Situation financière de la Bibliothèque nationale du Canada	41
Annexe C : Autres renseignements	43

Bibliothèque nationale du Canada
et
Archives nationales du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé


Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaires

(Chaque annexe, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lecture alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par

le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès

des Éditions du gouvernement du Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

(Ottawa) (Ontario)

KIA OSS

Téléphone : (613) 941-5995

(commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-6

ISBN 0-660-62490-7

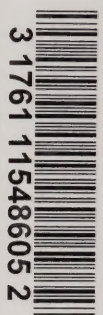


2916

**Bibliothèque nationale
du Canada et
Archives nationales
du Canada**

**Budget des dépenses
2004-2005**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



3 1761 11548605 2